ELABORACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA EL SAUZALITO LTDA.

ELIANA PATRICIA BARRERA PINEDA

CODIGO. 201020048

JUAN DAVID RIVEROS GAMA

CODIGO. 201012188

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

FACULTAD SEDE SECCIONAL SOGAMOSO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2017

ELABORACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA EL SAUZALITO LTDA.

ESTUDIANTES:

BARRERA PINEDA ELIANA PATRICIA

RIVEROS GAMA JUAN DAVID

DIRECTOR DE TESIS

JOSÉ JAVIER GONZÁLEZ MILLÁN

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO

DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

FACULTAD SEDE SECCIONAL SOGAMOSO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

FIRMA DEL JURADO

_____

FIRMA DEL JURADO

Dedicatoria

Este trabajo de tesis es dedicado principalmente a Dios, quien me permitió haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional brindándome la oportunidad de realizar y culminar este proyecto.

A mis padres, quienes son los pilares más importantes y me han demostrado su apoyo incondicional, gracias por sus consejos, comprensión, ayuda en los momentos difíciles y por ayudarme con los recursos necesarios para la culminación de mis estudios, además son quienes han sabido formarme con buenos hábitos y valores, los cuales me han ayudado a salir a delante en momentos difíciles.

A mis hermanos, quienes han estado siempre presentes, acompañándome en este proceso y me han brindado su valioso apoyo en todo momento desde el inicio de mis estudios.

Eliana Barrera.

A Dios, mis padres, mis abuelas, hermanos y familia en general, suponen los cimientos de mi desarrollo personal a todos y cada uno de ellos por enseñarme, brindarme aportes individuales que servirán para toda mi vida les quiero agradecer y dedicar la presente tesis, pues estuvieron presentes en la evolución y posterior desarrollo de mi proceso lectivo. Los quiero.

Juan David Riveros Gama.

Agradecimientos

Este trabajo de tesis es un esfuerzo en el cual directa e indirectamente, participaron distintas personas opinando, corrigiendo, teniendo paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad. Nos permitió aprovechar la competencia y experiencia de muchas personas las cuales deseamos agradecer a continuación.

En primer lugar, a nuestro director de tesis, el docente José Javier González Millán, nuestro más amplio agradecimiento por haber confiado en este trabajo, por su paciencia ante nuestra inconsistencia, por entregarnos valiosas herramientas en esta investigación, por su dirección y apoyo para seguir este camino y llegar a la conclusión de dicho proyecto, y quien con su experiencia y educación han sido nuestra fuente de motivación durante este tiempo.

Nuestros agradecimientos a los dueños de la planta de tratamiento de agua potable el señor Mario Nel Rojas y la señora Leticia Albarracín, quienes durante todo este proceso contribuyeron con su tiempo, su colaboración y su disposición para llevar a cabo la realización de esta tesis.

También queremos agradecer a nuestros amigos Adriana, Deisy, Lina, Andrés, Harvey, Carolina, Lorena, Natalia y Elizabeth quienes nos han apoyado en todo momento y siempre han tenido una palabra de apoyo para lograr esta meta.

Tabla de Contenido

Tabla de Tablas

Tabla de Figuras

Resumen

La planeación estratégica, para el mercado cambiante, resulta una herramienta fundamental para las pequeñas y medianas empresas. La empresa EL SAUZALITO LTDA, perteneciente a la industria manufacturera se estructuro un proyecto que contemplo la elaboración de direccionamiento, diagnostico, formulación y auditoria estratégica en conjunto con el Cuadro de Mando Integral, de igual manera al realizar la planeación estratégica se toma como referencia, el punto de inicio de la empresa y a donde se quiere llegar con la misma, identificando cual es la importancia que tiene el desarrollo del cuadro de mando integral (Balanced Score Card) como herramienta de control en el proceso administrativo y por ende en la toma de decisiones, teniendo en cuenta las estrategias que la organización propone y los indicadores a los cuales se deben dar cumplimiento.

Introducción

Para las organizaciones es importante tener establecida y estructurada su planeación estratégica para poder contrarrestar los grandes cambios que se vienen dando en el entorno empresarial, ya que estos proporcionan las bases y las herramientas para realizar una adecuada proyección de la entidad en el futuro, de la misma manera, el desconocimiento de este tipo de "instrumentos" administrativos obstaculiza la evaluación de las actividades y procesos impidiendo la toma de decisiones y posterior implementación de objetivos acordes a los propósitos de cada organización.

Por esta razón se pretende realizar en la empresa EL SAUZALITO LTDA un diagnostico que dé solución a sus problemas, en el cual se implementen términos como control, planeación y alcance de objetivos, ya que esta organización no cuenta con una estrategia lo que significa una estructura inadecuada para cada área funcional tanto en la parte administrativa como cada uno de sus colaboradores

En dicho sentido, la presente monografía contempla una primera etapa, donde se examina la elaboración de las pautas o directrices que le permitan definir y conservar su identidad (misión, visión y valores corporativos). Posteriormente se analizarán el entorno que afecta la organización tanto interno como externo para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que contribuirán a la construcción de matrices como la DOFA, MEFE, MEFI, MPC, MPCE. Donde se utilizarán herramientas de recolección como entrevistas a los directivos y operarios en conjunto con una observación directa.

Una tercera etapa del trabajo comprende la elaboración del Cuadro de Mando Integral como instrumento de control interno, para realizar un monitoreo constante y preciso contribuyendo al cumplimiento de objetivos organizacionales, esto conllevará a que se formulen objetivos y estrategias que serán evaluados a través de indicadores de gestión plasmados en el BSC (Balanced Score Card), ya que éste ofrece como ventaja el control de la gestión de la empresa realizando una evaluación completa y pertinente de cada uno de los indicadores con miras a implementar acciones preventivas y correctivas en los casos que los requieran.

Capítulo 1

1. Descripción del Problema

1.1 **Planteamiento del Problema.**

La empresa EL SAUZALITO LTDA, creada recientemente bajo la figura de sociedad limitada, siendo esta, una empresa dedicada a la purificación y comercialización de agua, la cual no cuenta con un proceso administrativo establecido, por ende, se presenta la necesidad de crear lineamientos claros para obtener resultados favorables para el fortalecimiento de sus actividades y posicionamiento de productos en el mercado, siendo Boyacá su mercado objetivo.

En la actualidad el manejo administrativo que se le da a la empresa se ciñe bajo un modelo no muy bien definido, los parámetros se basan en criterios personales adquiridos por medio de la experiencia en cada uno de los campos afectando los alcances económicos y directivos por no establecer y estandarizar los procesos y la carencia de documentación necesaria. la escasez de pensamiento en productividad e innovación dentro de los procesos internos generan pérdida en las actividades económicas y se puede ser reflejado en la cadena de valor (clientes internos, clientes externos y proveedores) de acuerdo a lo anterior, es necesario realizar un análisis de situación actual del plan estratégico para poder identificar mejoras y crear pautas que les permitan alcanzar el nivel competitivo del mercado empezando con la realización de la misión, la visión, el plan operativo anual hasta llegar a la implementación del cuadro de mando integral donde se utilizarán seis perspectivas, cuatro reconocidas a nivel internacional más las que se consideraron relevantes para el diagnóstico empresarial que se pretende realizar en la empresa EL SAUZALITO LTDA(financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, incluyendo una de RSE y de medio ambiente).

1.2 Formulación del Problema.

¿Mediante que herramientas administrativas de planeación y control se puede optimizar los procesos administrativos de la empresa EL SAUZALITO LTDA y así desarrollar una adecuada proyección a futuro?

1.3 Sistematización del problema.

- ¿Cuál es la misión y la visión de la empresa El SAUZALITO LTDA?
- ¿Cuál es el diagnostico actual de la empresa EL SAUZALITO LTDA?
- ¿Cuáles serían las herramientas o matrices administrativas adecuadas para realizar un diagnóstico estratégico para le empresa EL SAUZALITO LTDA?
- ¿Mediante que herramienta de control se puede evaluar los diferentes indicadores de gestión trazados para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa EL SAUZALITO LTDA?
- ¿Qué instrumento de control permite determinar y verificar el alcance de los objetivos y estrategias de la empresa EL SAUZALITO LTDA?

2. Objetivos

2.1 General.

- Realizar el plan estratégico y Cuadro de Mando Integral para la empresa EL SAUZALITO LTDA que le permita alcanzar sus objetivos.

2.2. Específicos.

- Formular la visión, misión y valores corporativos de la empresa EL SAUZALITO LTDA
- Analizar la situación interna y externa de la empresa EL SAUZALITO LTDA.
- Elaborar las matrices propias del direccionamiento estratégico para la empresa EL SAUZALITO LTDA.
- Proponer los indicadores de las diferentes perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, responsabilidad social empresarial y medio ambiente) como pilares fundamentales del cuadro de mando integral.
- Elaborar el cuadro de mando integral con su respectivo simulador para la empresa SAUZALITO LTDA.

3. Justificación

Este proyecto pretende identificar el modelo teórico de planeación estratégica óptimo para suplir las necesidades del SAUZALITO LTDA, mediante la aplicación de conceptos básicos y herramientas administrativas que se adquirieron en la etapa lectiva, para dar solución a las necesidades organizacionales, observando el desempeño en el mercado, planteando estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo de la organización mediante entrevistas y observación directa.

Cabe señalar que, en la concepción moderna de los enfoques administrativos, el eje principal de la toma de decisiones se enfoca en el direccionamiento estratégico y en la implementación de herramientas como el cuadro de mando integral, relacionados con el manejo de información garantizando el éxito de la gerencia, puesto que a través de los procesos inmersos en las actividades de dirección se deben contemplar elementos como sistemas de control que faciliten el análisis de resultados.

En resumen, el resultado de esta investigación, permitió detallar los aportes necesarios para que EL SAUZALITO LTDA establezca estrategias de crecimiento y contingencia que contemplen cada área de la organización y que delimiten el campo de acción en el cual se pretende incursionar, es decir ofrecer a los administrativos herramientas óptimas para la toma de decisiones, partiendo del establecimiento de la misión y visión, hasta la formulación de indicadores y un sistema de alertas para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando.

Igualmente, este trabajo pretende ser un medio de aplicación de los temas aprendidos en la academia y que contribuyen al mejoramiento de una empresa de la región en términos de competitividad, sentando una base para que algunos estudiantes puedan acudir a consultar y comparar procesos reales de la gestión acercando la academia a la empresa estrechando lasos de colaboración mutua y participativa.

4. Marco de Referencia

4.1 Marco Teórico.

4.1.1 Planeación Estratégica.

La teoría neoclásica aporto conceptos sobre planeación estratégica, básicos y relevantes, ya que es una técnica social que conlleva a conocer aspectos específicos del trabajo que desempeña en la organización, partiendo desde la primera escuela en la década de los 50's con dos grandes pensadores, Koontz y O'donnell quienes hacen énfasis en los métodos y racionalización del trabajo, hasta adentrarse al estudio del término, hablando en su publicación "Elementos de Administración" de 1946, además Ernest Dale en el año 1953 habla de la planeación parte viral de la gestión en su libro "Administración de una perspectiva Global". Para 1944 se empieza a emplear en temas económicos y académicos por dos autores Von Newman y Morgerster quienes dieron origen a la teoría de los juegos, que hace referencia a los diferentes actos que realiza una empresa y los cuales se seleccionan de acuerdo a la situación concreta

En la administración se emplea continuamente estos términos que son de gran aporte a cualquier tipo de organización, pues, administrar según **Chiavenato (2004),** *"es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia" (p. 10).* Es por esta razón que en la

etapa de planeación se deben establecer los objetivos y escoger la manera más apropiada como se pueden lograr los mismos, antes de emprender cualquier acción evitando factores críticos que se pueden presentar durante la misma.

La planeación estratégica a su vez es definida por ***Goodstein, Pleiffer, y Nolan* (1998),** para quienes se entiende como "*el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para Alcanzarlo" (p. 33)*, son estas estas razones las que permiten evidenciar que en cualquier tipo de empresa se deben hacer uso de estas herramientas e implementarlas para enfrentar situaciones que se encuentran en un tiempo y espacio que aún no se generan, la síntesis de este proceso se resume en la figura 1, donde se enuncian gran parte de los elementos que conforman la planeación.

*Figura 1. E*lementos Planeación Estratégica.

Fuente: Tomado de **(Dussan, 2008).**

En complemento a lo anterior, **Serna (1997),** concibe a la planeación como: *"son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos." (p.32),* por lo tanto, van todas las acciones y tareas encaminadas hacia un fin ya determinado, el cual es el logro de los objetivos, que son guiados por estrategas quienes según **David (2003),** *"son individuos que poseen la mayor responsabilidad con el éxito o fracaso de una empresa" (p.8).*

De esta manera se otorga un alto grado de importancia al papel de administrador y a su labor en la consecución de los objetivos con la ayuda de la planeación estratégica y las pautas que esta traza, permitiendo que esta monografía se desarrolle y formule un diagnóstico donde la planeación estratégica y el Cuadro de Mando Integral se complementen para trazar la estrategia indicada.

Tabla 1. Conceptos Sobre Estrategia

AUTOR	AÑO	ESTRATEGIA
DRUKER	1954	En la estrategia los encargados de las organizaciones deben conocer la situación actual de la empresa junto con los recursos que posee y los que se deberían tener.
CHANDLER	1962	Es la determinación de objetivos y metas fundamentales a largo plazo, adoptando políticas correspondientes y recursos necesarios para llegar a esas metas.
SMITH	1979	Es la técnica para conseguir en este mundo de negocios los mejores resultados a través de los recursos apropiados, tomando las medidas adecuadas para hacer frente a un mercado externo que está en constante cambio.
ANDREW	1980	Es un conjunto de misiones, planes, políticas y objetivos encaminados al logro de las metas establecidas en la empresa, presentadas en forma de selección de actividades en la que la organización se consagra.
HATTEN	1987	Es el camino para poder alcanzar los objetivos de una organización, es el habilidad para interrelacionar el análisis interno y los conocimientos de los directivos para crear valor de los recursos.
QUINN	1991	Es una guía para integral las metas las políticas y las acciones de una empresa, que van enfocadas a una cohesión para lograr un fin coordinando los recursos hacia una posición.

Fuente: Elaborado por los autores, según Compilación Bibliográfica

De esta manera se pueden identificar los elementos relevantes del diseño estratégico, considerando vital la interacción y complemento existente entre la visión y la misión, entendida como la formulación explicita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. **(Serna, 1997)**.

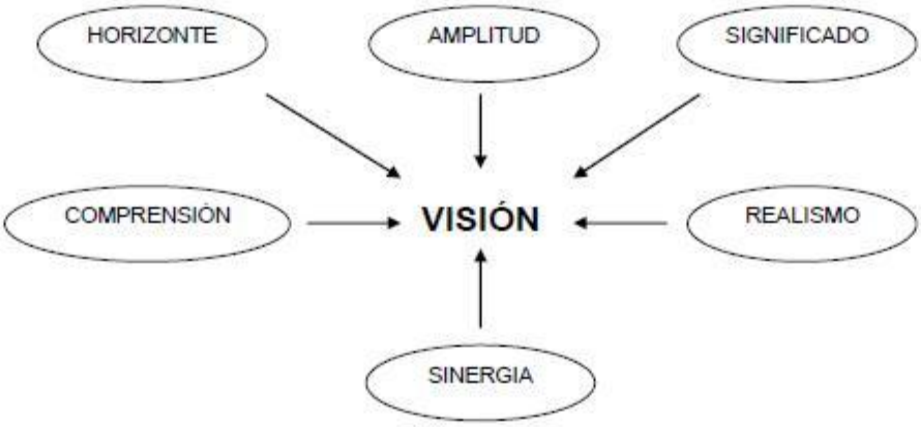
Además, Expresa la razón de ser de la empresa y de cada área, *"es la definición el negocio dentro de los elementos relevantes del diseño estratégico"*, ***Chandler (1918)***, la misión es la "*formulación explicita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización"*, ***Serna (1997, p.50).*** James B. Quinn del Dartmouth College ha definido la misión como "*un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa"*.

*Figura 2.*Misión Según Serna.

Fuente: **Serna (2003)** Gerencia estratégica, planeación y gestión – teoría y metodología, 9ª edición. Bogotá: 3R editores. p.24

Para **Serna (1997)** la Visión es, en resumen: *"la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenecía de todos los miembros de la organización." (p. 31).* La figura tres resume este concepto con simpleza y severidad.

Figura 3. Visión Según Prieto



Fuente: **Prieto (2008)** Gestión Estratégica Organizacional. 2ª edición. Bogotá: editorial eco ediciones. p. 91

En conjunto aparecen en escena, los valores corporativos definidos por **Ponce (2012)**, como los "*elementos de la cultura empresarial donde cada organización tiene la libertad de establecerlos según su tipo de compañía, ya que se deben tener en cuenta el entorno, la competencia, las expectativas de los clientes y los propietarios para saber cuáles son los que rigen esta empresa y direccionarlos en torno a ella" (p.2).* En este orden de ideas, la implementación de la planeación estratégica en las diferentes organizaciones se ha visto sometida a los cambios que se van presentando en el entorno, a evolucionar para cumplir con los factores claves para establecer una adecuada planeación.

Ann Hayes Peterson (2015), explica estos factores en su artículo “Key Trends For Strategic Planning” indica la construcción de una cultura de innovación, generando la utilización de términos como fintech (contracción de las palabras inglesas finance y technology), crea una puerta al vínculo que se debe establecer entre la tecnología y el pensamiento financiero, además enuncia la transformación de los entornos con la aparición del teléfono móvil, que sin lugar a dudas a generado cambios estructurales, por lo cual, la actualidad propende porque en las organizaciones tanto públicas como privadas los organismos adopten, un espíritu de transparencia y rendición de cuentas en conjunto con una temprana planeación, es decir argumentar todas sus políticas en hechos y actos discutidos y planeados con anterioridad, en conclusión una interacción constante entre la misión, visión y los objetivos.

En esta misma línea de conceptos, Anno Ostapenko, en su artículo “Strategic Planning For The Development Of Uckrain Agriculture In The Face Of Climate Chance” de 2016, explora la eficacia de la planeación estratégica y como esta se transforma en una herramienta fundamental para contrarrestar de los efectos del cambio climático, empleando componentes organizativos y socioeconómicos, logrando la creación de condiciones que faciliten la estrategia (objetivos organizacionales) y soporten la competencia que se presenta actualmente entre empresas, implementando programas que disminuyan la contaminación y los desperdicios, vitales en negocios como los que EL SAUZALITO mantiene, en donde se hace indispensable tener la perspectiva de medioambiente siempre presente.

4.1.2 Diagnostico Estratégico

Para **Serna (2003),** *"las organizaciones para crecer, generar utilidades y para permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico" (p.22),* resultado de un adecuado diagnostico estratégico, que como lo resume la imagen 4, es el corazón del análisis de fortalezas y debilidades de la organización frente al entorno.

Figura 4. Diagnostico Estratégico.

Fuente: **Serna (2003).** Gerencia estratégica, planeación y gestión teoría y metodología, 9ª EDICIÓN. BOGOTÁ: 3R EDITORES.p.63

El diagnostico estratégico, se refiere al *"análisis de fortalezas y debilidades interna de la organización, así como amenazas y oportunidades del entorno que enfrenta la empresa."* ***(Serna, 1997, p. 31)***, pero es de acotar, que se debe realizar una exhaustiva investigación de estos factores ya que tiene que ir en orden de importancia según el impacto en el éxito o fracaso de la misma. Así mismo, surge el método DOFA, el cual, según ***Correa (2010)*** *"es una herramienta generalmente implementada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica"*.

Pero, surge entonces la inquietud, ¿realmente esta estructura es adecuadamente implementada en las empresas?, la respuesta es increíble, ya que ¿cómo una herramienta tan conocida, es implementada pocos grupos de trabajo?, indicando que realmente no conocen a cabalidad su aplicación, motivando a los analistas a especificar su investigación acudiendo a las matrices que conforman el diseño estratégico, dentro de las cuales aparecen la MEFI, la MEFE, la MPC, la MCPE, la PCI, plan operativo y la DOFA, la cual, según **David (2003, p.8)** *"es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (fo), estrategias de debilidades y oportunidades (do), estrategias de fortalezas y amenazas (fa) y estrategias de debilidades y amenazas (da)"*

4.1.3 Matrices de la planeación Estratégica

La formulación adecuada de una planeación en la organización se basa en la elaboración de matrices que determinan pautas para formular estrategias.

Los instrumentos utilizados se presentan en 3 etapas o marcos que se aplican a la gran variedad de organizaciones y son punto de partida para crear, intensificar, evaluar y elegir la estrategia. Dado esto **David (2003)** presenta un marco que resume el funcionamiento del diagnóstico y la formulación de la estrategia, bajo la figura de marco analítico delimitando los factores a analizar en tres etapas.

*Tabla 2.*Marco Analítico para Formular La Estrategia

Etapa 1: Etapa de los insumos			
Matriz de Evaluación de los Factores Internos. (MEFI)	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	
Etapa 2: Etapa de la Adecuación			
Matriz de Capacidad Interna (MPCI)	ANSOFF	Matriz DOFA	
Etapa 3: Etapa de la decisión			
Plan operativo	Matriz IGO	Matriz VESTER	Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

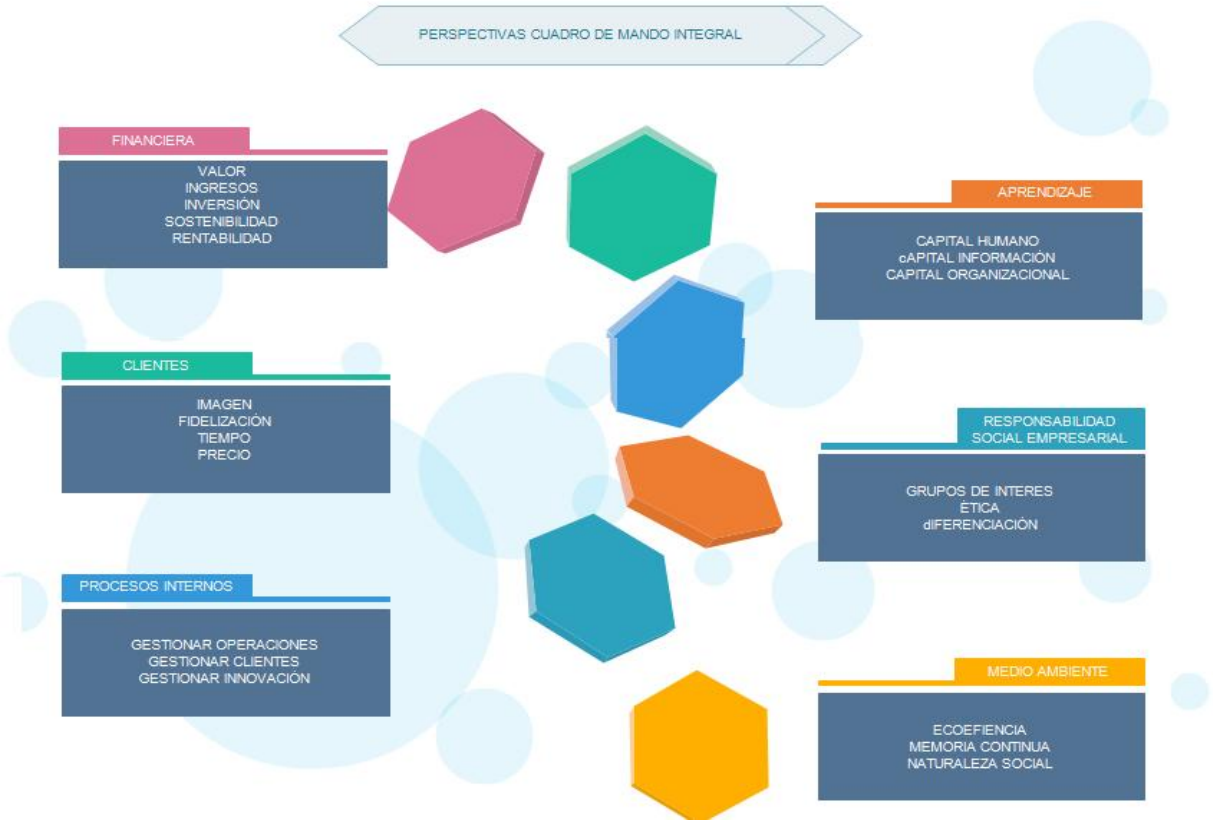
Fuente: Tomado de **(David, 2003, p. 72).**

La planeación estratégica al hacer uso de este marco analítico utiliza la información obtenida al seguir este esquema, se detallan aquellos elementos organizacionales que presenten fallas o potenciar las fortalezas que la empresa tiene, de esta manera se obtiene que en el marco de los insumos la formulación de las matrices MEFI, MPC y MEFE resumen la información básica que se debe analizar para formular la estrategia.

4.1.4 Cuadro de mando Integral

Dentro del desarrollo del Cuadro de Mando Integral, para la empresa EL SAUZALITO, aparecieron en primera instancia, los denominados mapas estratégicos, que, según **Kaplan y Norton, 2004,** refieren a *"la descripción, arquitectura o representación gráfica de la estrategia de la organización, el cual tiene como premisa que no se puede medir lo que no se puede describir"*. *(p. 57).* En segundo lugar, aparecen, los indicadores de gestión, los cuales son definidos como: la medición que constituye un enlace fundamental entre la planeación y la gestión estratégica, a través del ejercicio de comprobación se puede comparar una magnitud con un patrón preestablecido, lo que permite observar el grado en que se alcanzan las metas propuestas dentro de un proceso específico, y de forma práctica nos permitirá evaluar los resultados de la aplicación de la estrategia empresarial.

Figura 5. Perspectivas Del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaborado por los autores.

El cuadro de mando integral inicialmente propuesto por **Kaplan y Norton (2004)**, mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento, mas sin embargo para dar un mayor aporte de los autores se sumarán la perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y de medio ambiente, es de acotar que dicha herramienta, pone énfasis en la consecución de objetivos financieros y no financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos y así el cuadro de mando integral se basa en los indicadores de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Tras dar estos conceptos se establece una pequeña relación,

donde resaltan y entienden la importancia de los indicadores y la actualización de las políticas según las necesidades de la organización y el mercado.

Apoyando las anteriores ideas, Tegan Jones en su artículo publicado en CLOMEDIA en el año 2007, describe el Cuadro de Mando Integral como una “tarjeta”, que se convierte en una herramienta de ayuda para cumplir los objetivos de un negocio, sin embargo, para que esta herramienta sea eficaz, debe vincularse a una estrategia corporativa bien definida, Partiendo del establecimiento de unidades de negocio y trabajo en equipo permitiendo a la organización definir y entender lo que es importante.

4.2 Marco Conceptual.

En la elaboración de la propuesta planteada acerca de la planeación estratégica y cuadro de mando integral para la empresa EL SAUZALITO LTDA, se desarrollarán el uso de algunos términos que son de gran notabilidad durante el transcurso del proyecto.

- **Valores:** conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona y por los cuales se rige la empresa.
- **Matriz:** es una herramienta administrativa por la cual se interrelacionan algunos factores internos y externos.
- **Diagnóstico:** etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.
- **Indicador:** es un dato información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.
- **Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado".

- **Eficiencia:** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

4.3 Marco Geográfico.

La purificadora y comercializadora de agua EL SAUZALITO LTDA, se encuentra ubicada en Sogamoso municipio colombiano situado en el centro-oriente del departamento de Boyacá en la región del alto chicamocha, es la capital de la provincia de sugamuxi, ubicada a 228,5 km al noreste de Bogotá, la capital del país, y a 75,8 km de Tunja, la capital del departamento, posee una altitud de 2.569 m, con temperaturas promedio de 18 °c. La base económica del municipio es el comercio interregional entre los llanos orientales y el centro del país; la industria siderúrgica, materiales de construcción, la explotación de calizas, carbón y mármol.

La empresa EL SAUZALITO LTDA (estrella roja), se encuentra actualmente ubicado en el kilómetro 7 vía iza en la vereda de Vanegas (sector aposentos).

Figura 6. Mapa Sector Venegas.

Fuente: Adaptado de **(Alcaldía de Sogamoso, 2016).**

4.4 Marco institucional

Considerando que el agua envasada para el consumo humano es un alimento de alto riesgo epidemiológico, y que es necesario establecer las condiciones sanitarias para la obtención y comercialización de agua potable tratada con destino al consumo humano, como medida de protección de la salud.

4.5 Parámetros de calidad de Producto Terminado.

El agua envasada en la planta es de calidad potable y cumple con las normas vigentes establecidas por la reglamentación correspondiente del ministerio de salud regida actualmente por la anterior resolución.

El monitoreo de las características fisicoquímicas y microbiológicas, tiene importancia en la calidad del agua de consumo humano, implicando la aplicación de agentes relevantes, como el cloro o los residuos “libres” que son aptos para el consumo humano, además de la medición del ph, estos dos aspectos se consideran claves porque están directamente relacionados con la desinfección y con el mantenimiento de la calidad del agua, por tanto, con la disminución en la posibilidad de trasmisión de agentes patógenos, en conjunto estos factores se caracterizan por ser muy inestables y, por este motivo, es de suma importancia que se tomen estas mediciones cuando el agua ya esté lista para ser envasada.

El agua envasada tiene una vida útil de un mes y medio, en condiciones de almacenaje (un lugar fresco y seco).

En las etiquetas o rótulos de los envases de los productos alimenticios, además, tiene que figurar la siguiente información:

4.5.1 Identificación del producto.

- Procedencia.
- Peso neto.
- Lote.
- Fecha de vencimiento.

a. Forma de conservación. Registro sanitario.

b. Manejo de las Devoluciones

En la resolución 2654 de 2013, prohíbe la tendencia de productos alimenticios en mal estado y tiene una tolerancia de permanencia de los mismos en el establecimiento de 48 horas desde la fecha de vencimiento. La fecha de vencimiento se toma desde las cero horas del inicio del día que declara el fabricante.

El producto devuelto que tiene incidencia sobre la calidad e inocuidad no se debe someter a reproceso o re empaque bajo ninguna circunstancia, por tanto el proceso a seguir con los productos que por alguna razón presenten fallas en el empaque, o su fecha de vencimiento llegue a su fin, será destruirlos en el sitio o establecimiento comercial donde se encuentre, desechando el agua en el grifo y la bolsa plástica ira a la caneca de residuos plásticos.

c. Transporte y Distribución del Producto Terminado

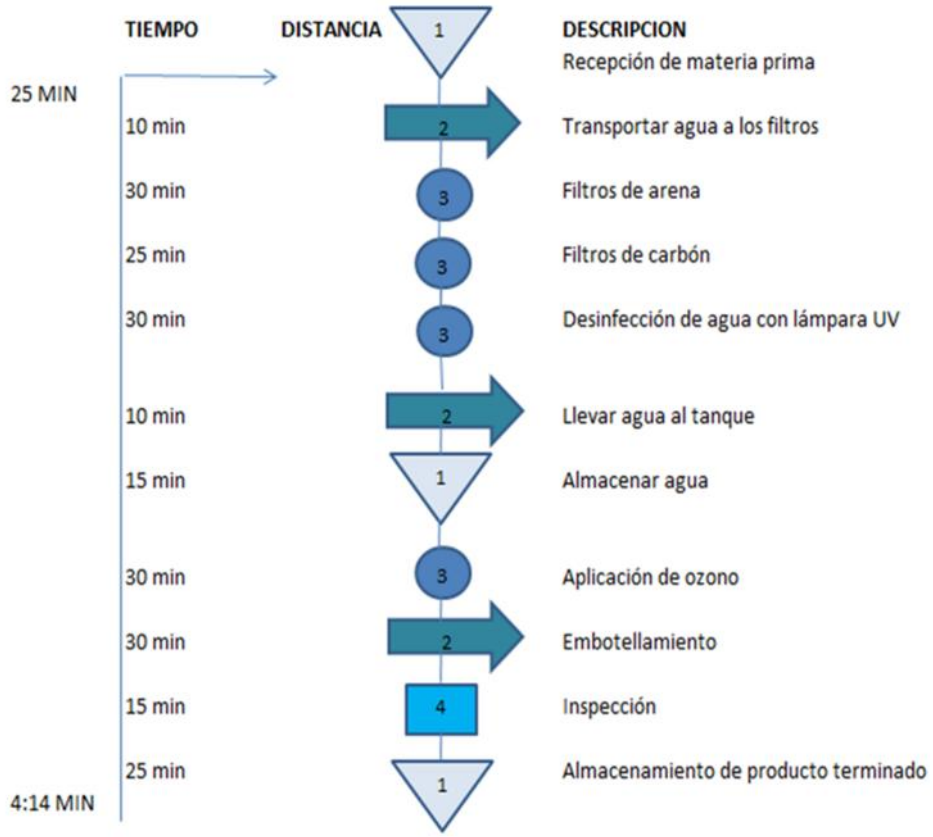
El producto terminado destinado a transportar debe colocarse en canastas plásticas, limpias y desinfectadas y protegidas de contaminantes, las canastas deben llenarse con el máximo permitido para evitar caída o deterioro del producto, en cuanto a las condiciones operativas y sanitarias del vehículo, este debe estar hecho de un material que permita su limpieza y desinfección para asegurar que no se transporten junto a la materia prima u otras sustancias,

además de lo anterior, cerciorarse que al terminar la operación el vehículo este perfectamente cerrado.

Los productos transportados nunca deben hacer contacto con el piso, deben estar almacenados en canastas plásticas y sobre estibas, igualmente los vehículos usados para el transporte de materia prima o producto terminado solo deben emplearse para tal fin, llevando en el exterior un mensaje claro y visible que diga: *"transporte de alimentos"*.

4.5.2 flujo grama

Figura 7. Diagrama de Flujo del Proceso de Purificación



Fuente: Elaborado por los autores.

El anterior diagrama de proceso se basa en la Resolución N°. 12186/1991, la cual fija las condiciones para los procesos de obtención, envasado y comercialización de agua potable tratada con destino al consumo humano.

4.5.3 Operación de Mantenimiento.

Acciones desarrolladas con el fin de conservar las instalaciones, equipos e instrumentos de medición, en condiciones de funcionamiento seguro, eficiente y económico. Hay dos tipos de mantenimiento:

- **Mantenimiento preventivo:** que es el conjunto de actividades que se realiza a un equipo, estructura o instrumento, con el fin de que se opere a su máxima eficiencia evitando así paradas forzadas o imprevistas. Consiste en realizar un plan de inspecciones para los distintos equipos de la planta, a través de una buena planificación, programación, control y ejecución de actividades, para descubrir y corregir deficiencias que pueden causar daños más graves posteriormente.
- **Mantenimiento correctivo:** conjunto de actividades que se llevan a cabo cuando un equipo, instrumento o estructura ha tenido una parada forzada o imprevista. se recomienda confirmar las actividades para verificación de mantenimiento y evitar fallas imprevistas que produzcan interrupciones inesperadas en servicio o que puedan poner en riesgo la adecuada distribución del agua en condiciones aptas de calidad para el consumo.

4.5.4 Beneficios del Mantenimiento.

- Obtención de alimentos seguros y de calidad.
- Evitar contaminación y alteración del producto.

- Incrementa rendimientos y eficiencia.
- Incrementa la imagen comercial de la empresa.
- Garantiza condiciones de seguridad para los operarios.
- Incrementa la vida útil de los equipos, instalaciones y áreas.
- Maximiza el uso de tiempos y recursos.
- Mejora planes y control de trabajo.

4.5.5 Descripción General de los Equipos De Planta

Tabla 3. Propiedad Planta y Equipo

Descripción o Nombre	cantidad	estado
tanque de almacenamiento 2000 l	2	bueno
tanque de almacenamiento de 1000 l	2	bueno
sistema de filtración		
filtro de acero inoxidable de arena quirúrgico (torpedo, arena, carbón granulado hidraffin)	1	bueno
sistema de micro filtración		
filtro polipropileno 20"bb/25c	1	bueno
filtro encordado 20"bb	1	bueno
sistema ultravioleta uv		
filtro polidenth slim de 20"/20u	1	bueno
filtro carbón granulado slim de 20"	1	bueno
cuarzo y lámpara uv 20"	1	bueno
selladora manual	1	bueno

Fuente: Elaborado por los autores.

a. Tanques de Almacenamiento de Agua Potable

La planta cuenta con 4 tanques internos de almacenamiento |de agua, estos tienen una capacidad de 2000 y 1000 litros, se revisa el estado normal de funcionamiento antes de iniciar proceso, se les realiza su respectivo proceso de limpieza, desinfección y mantenimiento según lo estipulado en el manual de limpieza y desinfección.

Figura 8. Tanques de almacenamiento

Fuente: Tomada por los autores, (Planta Principal.2016).

b. Unidad de filtración

Filtro 1: el lecho filtrante está compuesto por arena y carbón activado, el mantenimiento se hace cada 3 meses o según necesidad, el objeto de este lecho consiste en retener los sólidos suspendidos y disueltos.

Figura 9. Filtros

Fuente: Tomada por los autores, (Planta Principal.2016).

c. Material de filtración

Arena: el lavado debe hacerse cada vez que la calidad del efluente desmejore. La mayoría de los problemas del filtro se originan en un lavado deficiente incapaz de desprender la película que recubre los granos del lecho, romper las grietas o cavidades en donde se acumulen

el material que trae el agua y transportar el material desde el interior del lecho hasta las canaletas de limpieza. En el lavado ascendente con agua, el lecho filtrante puede tener:

- Las partículas más finas fluidificadas pero no las más gruesas.
- Ninguna fluidificación de casi la totalidad del lecho filtrante salvo las capas muy superficiales.

Los gradientes de velocidad son relativamente pequeños y es necesario, frecuentemente, aumentarlos, introduciendo sistemas auxiliares como el lavado superficial con agua.

El filtro debe lavarse al final de una jornada de trabajo, sin embargo, los indicativos de cuando lavar el filtro es la perdida de carga, la turbiedad en el efluente y el tiempo de trabajo se debe tener en cuenta lo siguiente:

La apertura rápida de la válvula de agua filtrada puede abrir grietas o canales en el lecho filtrante ocasionando pobres resultados de remoción de bacterias y arrastre de arena al sistema de drenaje.

d. Sistema ultravioleta UV 20”

*Figura 10.*Sistema Ultravioleta.

Fuente: Tomada por los autores, (Planta Principal.2016).

Tabla 4. Especificaciones Sistema Ultravioleta

Sistema Ultravioleta UV	Cantidad
Filtro Polidenth de 20”720u	1
Filtro Carbón granulado Slim de 20”	1
Cuarzo y lámpara UV 20”	1

Fuente: Elaborado por los autores.

Es muy importante conocer la efectividad del purificador ultravioleta depende de que cada molécula de agua reciba una dosis mínima de luz ultravioleta. Es importante, así mismo, realizar la comprobación de su correcto funcionamiento, y los plazos para la sustitución de las lámparas, que garantizan su efectividad.

4.5.6 Personal

a. Personal de Planta

Tabla 5. Personal de Planta.

Nombres y Apellidos	**Cargo**	**Teléfono**
Yulieth Bernal	Jefe de Producción	3107793332
Marlen Bayona	Operaria de producción y empaque	3214700606
Belky Rojas	Almacenista de materia prima	3123238516
Francisco Manuel Pares	Jefe comercial	3202081356
Gloria Rojas	Servicios generales	3114909357

Fuente: Elaborado por los autores.

b. Personal Directivo

Tabla 6. Personal Directivo.

Nombres y Apellidos	Cargo	Teléfono
Mario Nel Rojas	Gerente	3112574817
Leticia Albarracín	Sub gerente	3112574817
Marlen Preciado	Contadora	3102590873

Fuente: Elaborado por los autores.

5. Metodología

5.1 Diseño Metodológico.

5.1.1 Tipo de Estudio.

El tipo de investigación que se llevó a cabo es descriptivo, ya que corresponde a un trabajo de análisis que se realizó a una empresa del sector real y que por medio de esta herramienta se abordó la temática, referida en párrafos anteriores, *"describiendo cada uno de los aspectos que tienen una incidencia directa en el funcionamiento de la empresa", (**Méndez, 2002, p.134).***

En esta primera parte se hizo una descripción del contexto donde opera la empresa, identificando variables o aspectos que tienen implicaciones en el desempeño productivo y comercial. Posteriormente, se hizo un análisis interno de la organización, identificando fortaleza y debilidades para la posterior construcción de las diferentes y del diagnóstico estratégico.

5.1.2 Método de Estudio

Se utilizó el método de estudio deductivo, por ser una de las técnicas más utilizadas y eficientes ya que a través de la observación y análisis de los datos se obtendrán conclusiones sobre las diversas cuestiones implícitas por tal razón en este tipo de estudio están inmersas en las premisas. **(Méndez, 2002).**

5.1.3 Fuentes de Información.

Este tipo de fuentes de información se convierten en una herramienta fundamental e importante para el desarrollo de este trabajo.

- **Primarias:** gerentes y empleados operarios además de otras informaciones que se obtendrán de los clientes externos a través de las matrices descritas con anterioridad.
- **Secundarias:** documentos históricos de la empresa, de estudios realizados a otras organizaciones sobre temas de planeación estratégica y cuadro de mando integral, internet, libros, tesis, revistas entre otras.

5.1.4 Técnicas de Recolección de Datos.

Debido a que el número de la población es inferior a 50 unidades se realizó un censo para aplicar las encuestas y entrevistas, tanto a clientes internos como a cliente externos utilizando diversas técnicas de recolección de datos, acorde a las necesidades y según el tipo de fuentes de información. Entre las técnicas a emplear figuran:

a. Primarias:
    - Entrevistas al gerente general de la empresa de agua, los empleados encargados de las ventas y atención al cliente.
    - Encuestas a clientes internos y externos.

- Observación directa.

b. Secundarias:

- Recopilación documental de archivos existentes en la empresa.

5.2 Instrumentos de la Recolección de Datos.

Los instrumentos para la recolección de datos utilizados como ya se ha mencionado son las encuestas, creadas para cada grupo específico de clientes (interno o externo), a los proveedores y demás colaboradores, pues para la elaboración de ciertas matrices el recurso humano que labora en la empresa de agua EL SAUZALITO LTDA, representa una fuente de información importante, además se acudirá a documentación existente que se tiene de la misma. (Ver Anexos A y B)

5.3 Fases de la investigación.

Para tener claro las fases en que se desarrollaron en la construcción del presente trabajo, se realizaron unas fases para tener claro los diferentes procesos que se implementaron y establecer si estos eran acordes a los objetivos propuestos, con lo que busco que en él proceso la información se organizara de manera lógica y consecutiva.

- **Fase I:** en esta fase se realizó un diagnóstico de la empresa a través de las entrevistas a administrativos y operarios de la misma, además la observación sirvió como complemento en la obtención del diagnóstico representado en un listado de debilidades y fortalezas con el fin de implementar la planeación estratégica (misión,

visión, políticas, valores corporativos) y para posteriormente utilizarlos en la elaboración de las matrices.

- **Fase II:** se realizaron las matrices, parte fundamental del presente trabajo de grado realizando matrices complementarias que contribuirán en la toma de decisiones.
- **Fase III:** una vez definida la planeación estratégica se formularon las estrategias adecuadas para cumplir los objetivos organizacionales y las tácticas, acordes con los recursos que se dispone.
- **Fase IV:** finalmente se establecieron indicadores que alimentaron el cuadro de mando integral que permitió identificar en forma oportuna y temprana aquellas "adversidades" que la empresa pueda enfrentar, además de dar bases para la toma de decisiones.

Capítulo 2

6. Diagnóstico Estratégico

6.1 Análisis de la Entrevista Realizada a la Subgerente de la Empresa El SAUZALITO LTDA.

Con el fin de conocer el momento por el que está pasando actualmente la empresa EL SAUZALITO LTDA, su percepción sobre el proceso administrativo y el punto de vista en aspectos relacionados con las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la organización, se entrevistó a la señora Leticia Albarracín, quien expreso sus inquietudes y anhelos por medio de una entrevista lo que generó una buena propuesta de planeación estratégica (ver Reseña Histórica).

6.2 Análisis Encuesta

Para hacer un diagnóstico empresarial certero se aplicaron unas encuestas a clientes y trabajadores que permitieron detectar las falencias y puntos a favor con los que la empresa cuenta, de esta manera se plasmaron los criterios de las matrices y se definieron los objetivos a conseguir por medio de la misión y la visión. Algunos de estos resultados se presentan a continuación (para mayor información remitirse a anexo A y B)

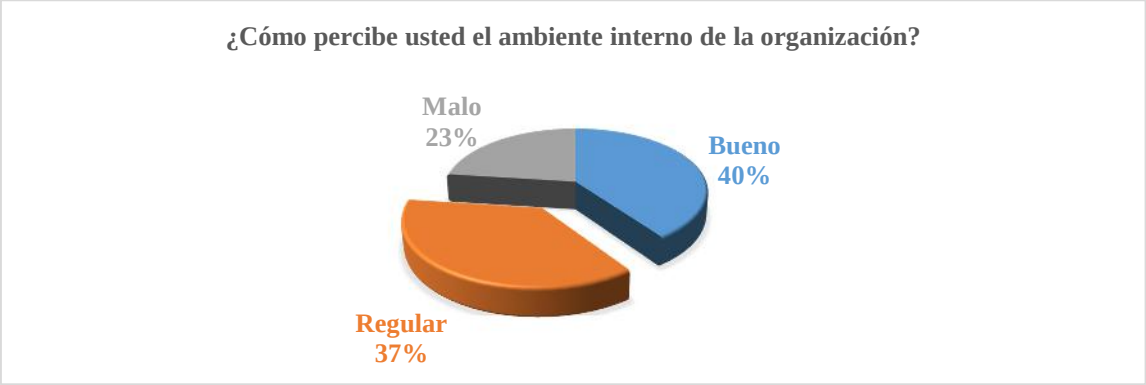
a. Aparte Encuesta a Empleados

Figura 11. ¿Está al tanto de la estructura del organigrama de la empresa el SAUZALITO?

Fuente: Elaborado por los autores.

Interpretación: Los resultados arrojan que la mayoría de los empleados (47%) tiene conocimiento de la estructura orgánica de la empresa, factor importante para determinar rendiciones de cuentas y procesos de evaluación y control, se observa también que muy pocos de los integrantes del cuerpo de trabajo desconocen su línea de mando.

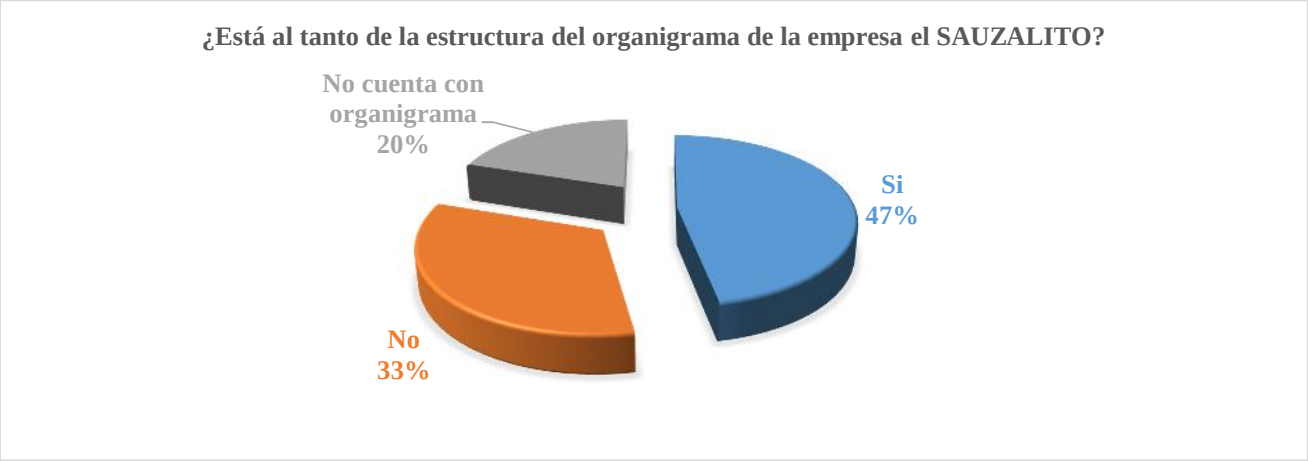
Figura 12.¿Cómo percibe usted el ambiente interno de la organización?



Fuente: Elaborado por los autores.

Interpretación: El 40% de los empleados expresan que el ambiente de trabajo es bueno permitiendo que la elaboración del producto sea eficaz, el 23% lo determino como malo representando una debilidad menor para la organización e indicando la necesidad de programas relacionados con la comunicación y el trabajo en equipo.

Figura 13¿Está al tanto de la estructura del organigrama de la empresa el SAUZALITO?

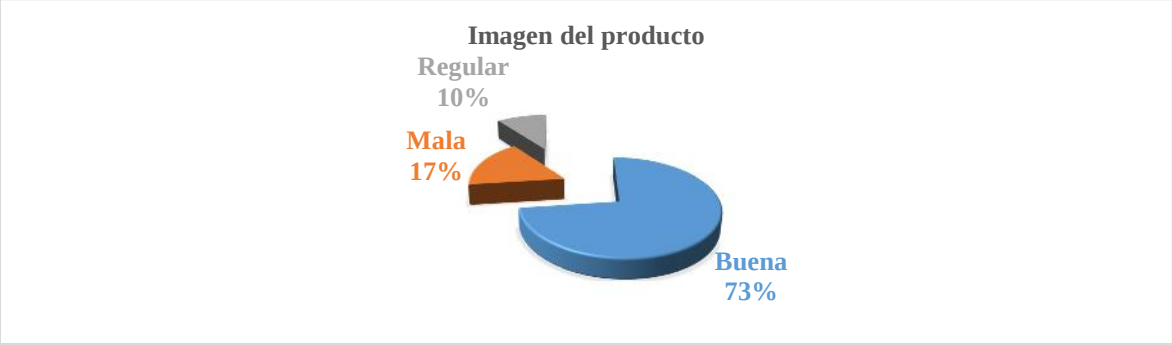


Fuente: Elaborado por los autores.

Interpretación: El trabajo en equipo es la principal falencia que los empleados determinaron complementando la información que se obtuvo en la pregunta anterior y la que se consiguió en la entrevista, existen diferencias personales que imponen un bache a la hora de trabajar en la organización implicando demoras o mala calidad del producto, por esto se recomienda a la administración determinar una salida como rotación de puestos o cambios de turno si es necesario.

b. Aparte Encuesta a Clientes

Figura 14. Imagen del producto



Fuente: Elaborado por los autores.

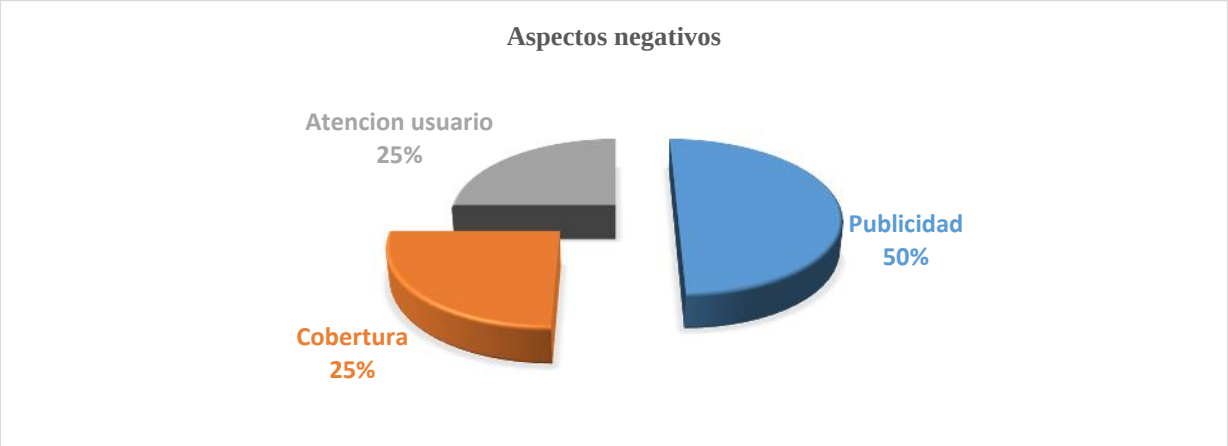
Interpretación: Al hablar de imagen se hace referencia a la promoción, distribución y empaque del agua EL SAUZALITO, obteniendo un 73% de aceptación y reconocimiento de la marca por parte de sus clientes (amas de casa, empresarios, tenderos) demostrando que la imagen corporativa y el Good Will son una fortaleza importante y agente diferenciador.

Figura 15. Aspectos Positivos

Fuente: Elaborado por los autores.

Interpretación: Esta pregunta se realizó con el fin de determinar las fortalezas de la empresa, indicando que en importancia para sus clientes el cumplimiento es una palabra clave en la empresa, generando satisfacción y buenas referencias, motivando más frecuencia de compra y disminuyendo la probabilidad de inventarios.

Figura 16. Aspectos Negativos



Fuente: Elaborado por los autores.

Interpretación: La publicidad es la mayor falencia de la organización, un 50% de los encuestados determino que es necesario su divulgación masiva con herramientas como el internet, las revistas o vallas publicitarias; permitiendo crecimiento a nivel local y regional.

6.3 Diagnóstico Empresarial.

Este direccionamiento estratégico define la ruta organizacional que debe seguir la entidad para alcanzar sus objetivos misionales y estratégicos, los cuales requieren de unas revisiones periódicas para ser ajustado a los cambios del entorno, al plan de la gestión y las diferentes funciones de la empresa; encauza sus acciones bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por las entidades que regulan este tipo de actividad y la que se merecen nuestros clientes.

Dicho direccionamiento estratégico, en su parte general, ha sido estudiado y revisado por el director de este proyecto y junto con la parte gerencial de la empresa EL SAUZALITO LTDA, y como producto final de este ejercicio se presenta dicho resultado.

6.3.1 Reseña Histórica.

la empresa EL SAUZALITO LTDA, fue creada, como un proyecto de independencia económica y estabilidad familiar, la idea surgió por el señor Pedro Enrique Moreno, quien pensó que una embotelladora de agua en la región podía ser un buen negocio y para iniciar con este proyecto podía facilitar un lote que se encontraba ubicado en el barrio Moniquira, pero sus otros dos socios, el señor Mario Nel Rojas y la señora Leticia Albarracín (esposos), indagaron y se dieron cuenta que en esa parte de la cuidad, eran un poco costosos los servicios públicos, por lo cual tomaron la decisión de montar dicha empresa en la vereda de Vanegas - sector aposentos - donde residían estos dos últimos, proporcionando su vivienda para empezar a montar lo necesario y tener todo listo para el funcionamiento de dicha planta.

La sociedad solo duro 3 años, ya que empezaron a presentarse conflictos entre las dos partes y se estaba viendo afectada la empresa, por lo cual tomaron la decisión de que los señores Mario Rojas y la señora Leticia Albarracín compraran la parte del señor Moreno, quedando al mando de toda la empresa, pero al principio fue un reto total ya que ninguno de los dos tenía pleno conocimiento de cómo funcionaba este negocio por lo que tuvieron que indagar y buscar asesoría sobre el procedimiento.

ya con toda la planta lista para su funcionamiento fueron a inscribir la empresa en la cámara de comercio y realizar todo el proceso legal, para dar apertura bajo el nombre el sauzal pero este ya se encontraba registrado por lo que le aumentaron tres letras más y quedo registrada como “EL SAUZALITO”. Fuente: Leticia Albarracín (2016).

- **Misión actual**

Empresa diversificada dentro del proceso alimentario que busca satisfacer la necesidad alimentaria del genero mediante la producción de agua envasada, en presentación de bolsa, botella y botellones, se realiza de un exigente proceso en la potabilización del agua, llevando a cabo filtración, micro filtración y desinfección a través de rayos ultravioleta; tenemos como política generar productos de excelente calidad que cumplan con los requisitos de la normatividad colombiana, mediante el compromiso de nuestros empleados los cuales están identificados con los objetivos de la procesadora, garantizando rentabilidad y crecimiento a largo plazo y crecimiento a largo plazo y una mejor calidad de vida para sus integrantes.

- **Misión Propuesta**

"Somos una empresa Sogamoseña dedicada al embotellamiento y venta de agua purificada fresca y saludable, preocupados por entregar al mercado un producto de excelente calidad, mediante la utilización de un exigente proceso en la potabilización del agua, que propenda por el cuidado del medio ambiente y la mejora de la calidad de vida de nuestros clientes y colaboradores"

- **Visión actual**

EL SAUZALITO LTDA, espera realizar alianzas estratégicas futuras con empresas líderes departamentalmente, para poder expandir la comercialización de productos en la mayor parte del territorio de Boyacá, buscando siempre el objetivo de producir la mayor cantidad posible de agua envasada para consumo humano, ayudando a satisfacer esa gran necesidad básica de la humanidad como es la alimentación, mediante los valores de calidad, servicio e innovación.

- **Visión Propuesta:**

Para 2023 consolidarnos como una empresa líder que genere confianza en los clientes obteniendo reconocimiento de los boyacenses como una organización que se preocupa por ofrecer siempre un magnifico producto realizando alianzas estratégicas con empresas posicionadas, para poder expandir la comercialización de productos en la mayor parte del departamento.

6.3.2 Valores Corporativos.

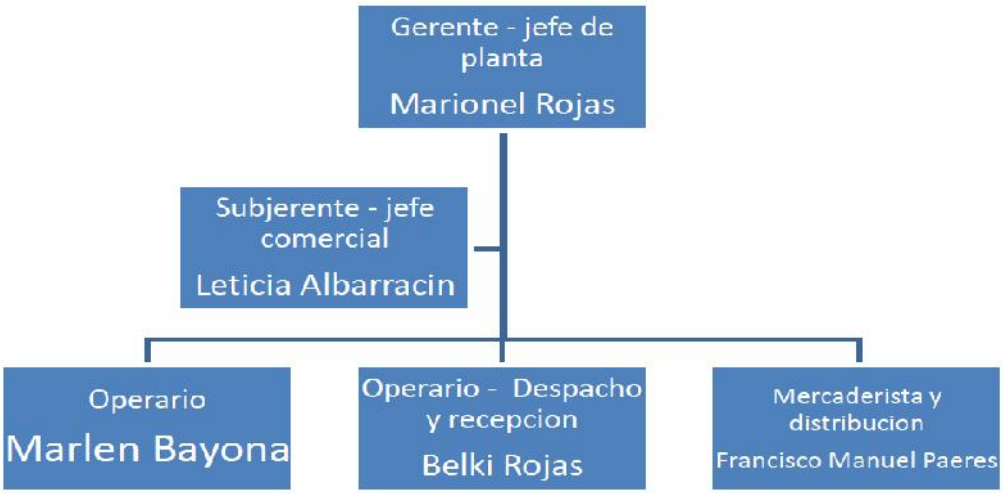
- **Compromiso:** este valor es entendido como una obligación ética con la organización y con sus miembros, en ese sentido es responder a los compromisos asumidos previamente de manera activa y con la convicción de que cada uno asuma la responsabilidad de una manera eficaz.
- **Honestidad:** está sustentado bajo los principios de integridad, transparencia, buena fe y claridad en cuanto a la lealtad y confidencialidad de cada uno de los procesos que se realizan dentro de la empresa.
- **Responsabilidad:** es poder reaccionar de manera positiva, al analizar, dar razón y asumir cada una de las acciones u omisiones con lo referente a las labores diarias. además de cumplir con la gestión institucional, el desarrollo de las actividades y el cuidado del medio ambiente, actuando con carácter, orden y eficiencia.
- **Respeto:** es aceptar la diferencia entre nosotros y las personas a las que tratamos día a día, independientemente de su pensamiento, creencias, sexo, raza o color buscando favorecer una comunicación eficaz y convivencia armónica, generando un buen clima organizacional.

- **Trabajo en equipo:** es la coordinación e integración de esfuerzos, entre los compañeros de trabajo y la alta gerencia, compartiendo saberes y experiencias, que fomenten la creatividad, la motivación y liderazgo colectivo, incrementando la productividad y la mejora en la calidad de nuestro proceso.
- **Pureza:** determinación de ofrecer a nuestros clientes el mejor producto, certificando su idoneidad. Entregando al consumidor agua libre de cualquier mezcla y que esta sea simple de percibir en su color, sabor y textura.
- **Higiene:** adoptando hábitos relacionados con el cuidado personal, orden, limpieza de materiales e insumos, prevenir posibles falencias en el producto y asegurar su calidad.
- **Calidad:** buscar que nuestros clientes perciban nuestro producto como aquel que cumple sus necesidades. Integrar a todas las partes de la cadena de producción en un solo fin y asegurar la conformidad del cliente.

6.3.3 Organigrama.

- **Organigrama Actual**

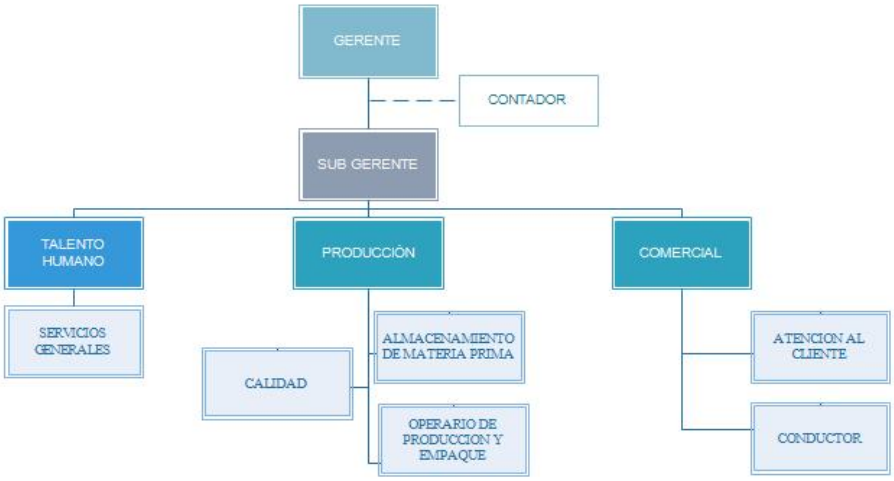
Figura 17. Organigrama Actual



Fuente: Elaborado por los autores.

- **Organigrama Propuesto.**

Figura 18.*Organigrama Propuesto*



Fuente: Elaborado por los autores.

7. Matrices de planeación Estratégica

Ingresar al tema de la planeación estratégica es oportuno remitirse a diferentes autores que han tocado este tema alrededor del mundo, ejemplo de ello el artículo publicado por **Schultz (2016)**, estipula la importancia de la misión a largo plazo, el conocimiento que debe tener el personal de la misma, la declaración de la visión en términos específicos y el constante "mantenimiento" de la estrategia. Esto implica establecer objetivos y planes/metas cuantificables, además de la importancia de la cooperación y colaboración de cada una de las dependencias de la organización a la hora de trazar una estrategia.

Las constantes presiones del medio actual retan a toda organización a afrontar diferentes enfoques que le permitan demostrar la flexibilidad, los autores **Kemmoe, Pernot, y Tchernev (2014)** definieron los procesos ya conocidos de la planeación a dos grandes pasos, el primero consiste en la definición la demanda máxima que se puede cumplir mientras se desarrolla el segundo paso que se refiere a minimizar el costo, con el propósito firme de tratar los problemas "realistas" en un tiempo corto.

Para construir las matrices del establecimiento de la planeación estratégica, se utilizó la entrevista y el análisis de las encuestas realizadas a clientes internos y externos, permitiendo determinar los factores relevantes en la construcción de las siguientes matrices.

7.1 Matriz de Evaluación Factor Interno.

Tabla 7. Matriz de Evaluación Factor Interno.

FACTOR INTERNO CLAVE		POND.	CLAS	TOTAL
DIRECTIVA	IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	0,03	3	0,09
	RELACIÓN CON PROVEEDORES	0,03	3	0,09
	SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL	0,04	3	0,12
	SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES	0,04	2	0,08
	COMUNICACIÓN	0,03	4	0,12
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	0,03	3	0,09
FINANCIERA	**0,2**			
	MANEJO DE INVENTARIOS	0,03	2	0,06
	ACCESO (RÁPIDO) A CAPITAL	0,04	3	0,12
	GESTIÓN FINANCIERA	0,03	3	0,09
	INDICADORES FINANCIEROS	0,04	2	0,08
	INVERSIÓN	0,03	4	0,12
POLITICA DE MARKETING	**0,17**			
	FUERZA DE PRODUCTO, CALIDAD	0,04	3	0,12
	LEALTAD Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	0,06	4	0,24
	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS	0,04	4	0,16
	BAJOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	0,04	3	0,12
	SERVICIO POSTVENTA	0,05	4	0,20
	0,23			
TALENTO HUMANO	EXPERIENCIA TÉCNICA	0,07	3	0,21
	ESTABILIDAD LABORAL	0,07	3	0,21
	CLIMA LABORAL	0,05	4	0,2
	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	0,05	3	0,15
	MANUAL DE FUNCIONES	0,03	2	0,12

	ÍNDICES DE DESEMPEÑO	0,05	2	0,1
	CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN CAMBIO	0,05	2	0,1
TOTAL		**0,4**	TOTAL	2,79
		1,00		

Fuente: Elaborado por los autores.

Esta matriz suministra una base para realizar una pequeña auditoria interna además estructura las bases para trazar una estrategia. Contempla 4 factores (directivo, financiero, políticas de marketing y talento humano), para los cuales se estableció una ponderación de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (gran importancia).

Se obtuvo como resultado un diagnostico que calificó a la organización con 2,79 sugiriendo que EL SAUZALITO LTDA, cuenta con una alta posición en cuanto a fortaleza, se puede observar en la matriz que sus mayores fortalezas son el sistema de evaluación y control, para las necesidades actuales, manejo óptimo de los indicadores financieros para la toma de decisiones, además de ofrecer estabilidad laborar lo que genera compromiso por parte de los trabajadores de la organización.

7.2 Matriz Perfil Competitivo.

*Tabla 8.*Matriz Perfil Competitivo.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	POND	EL SAUZALITO S.A.		AGUA BRISA		EL MANANTIAL	
		CLASIF	RESUL POND	CLASIF	RESUL POND	CLASIF	RESUL POND
CAPACIDAD PLANTA FÍSICA	0,10	3	0,3	5	0,5	3	0,3
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	0,08	2	0,16	5	0,4	3	0,24
PERSONAL	0,10	3	0,3	4	0,4	2	0,2
COBERTURA	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24

ACCESIBILIDAD	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
SISTEMATIZACIÓN CLIENTES	0,08	3	0,24	5	0,4	2	0,16
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3
ATENCIÓN AL CLIENTE	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3
CANTIDAD PRODUCTO DISTRIBUIDO	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14
UBICACIÓN	0,05	2	0,1	5	0,25	4	0,2
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	0,06	3	0,18	5	0,3	4	0,24
TOTAL	1,00	TOTAL	3,2	TOTAL	4,37	TOTAL	2,77

Fuente: Elaborado por los autores.

Esta matriz genera una información vital para para determinar el nivel en el que se encuentra la imagen de la empresa y la competitividad de la misma en comparación con 3 organizaciones que realizan similares líneas de producción, se realizó la comparación con una empresa nacional y una empresa de la región acudiendo a líneas de atención al cliente y visitas a páginas de las organizaciones que facilitaron el acceso a la información presente en la matriz.

Para el caso en comparación, la puntuación de agua brisa y SAUZALITO LTDA, retrató que, en sus capacidades tiene similitudes y oportunidades de crecimiento a nivel regional o nacional siendo este un objetivo a largo plazo, en resumen la calificación de 3,2 permite concluir que cuenta con diversas fortalezas importantes como la capacidad física y la implementación de equipos y herramientas que aseguran la calidad del producto motivando la sistematización de clientes y aumentando el producto distribuido, cabe aclarar que, no la organización no está exenta de presentar debilidades en comparación con las otras empresas convirtiéndola en una estructura estable y con excelentes perspectivas de mejoramiento y crecimiento.

7.3 Matriz de Evaluación de Factor Externo.

Tabla 9. Matriz de Evaluación de Factor Externo.

FACTOR EXTERNO CLAVE		PONDE	CALIFICACIÓN	TOTAL
ECONOMICOS	INCREMENTO SALARIO MÍNIMO	0,06	3	0,18
	MODIFICACIÓN EN TASAS DE INTERÉS	0,04	4	0,16
	INFLACIÓN	0,06	3	0,18
0,23				
COMPETETITIVOS	COSTOS COMPETITIVOS	0,05	3	0,15
	DIFERENCIACION EN SUS PRODUCTOS	0,06	3	0,18
	NICHOS QUE ESTAN SIN ATENDER	0,04	2	0,08
	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	0,05	4	0,2
	ALIANZAS ESTRATEGICAS	0,06	3	0,18
0,32				
SOCIALES	DESEMPLEO	0,05	3	0,15
	MODIFICACIÓN HÁBITOS DE COMPRA	0,06	3	0,18
0,18				
GEOGRÁFICOS	MALLA VIAL	0,04	3	0,12
	CALIDAD EN LAS VÍAS DE DISTRIBUCIÓN	0,06	2	0,12
0,15				
TECNOLÓGICOS	OFERTA DE TECNOLOGIA DE PUNTA	0,06	3	0,18
	TELECOMUNICACIONES (MARKETING)	0,06	2	0,12
0,12				
TOTAL		1,00	TOTAL	2,84

Fuente: Elaborado por los autores.

David (1991), afirma que la evaluación de amenazas y oportunidades claves incluidas en la anterior matriz que estipula: si se presenta un resultado ponderado de 4.0, la empresa presenta abundantes oportunidades disponibles; mientras que, el resultado ponderado es menor de 1.0, se entiende que es ocasionado por una industria poco atractiva que rodea a la organización enfrentando grandes amenazas; para el caso del presente estudio el resultado ponderado es de 2.84 muestra que esta empresa compite en este sector de la industria apenas por encima del promedio en cuanto a términos de eficacia general, haciéndole falta una definición de estrategias que le permitan obtener el máximo provecho de las oportunidades presentes en el mercado actual, además identificar tácticas que le permitan evadir o enfrentar las amenazas potenciales.

Retándola a utilizar sus capacidades al máximo, para contrarrestar la incidencia de factores políticos y económicos, con la ayuda de factores sociales y tecnológicos, donde se ha observado que la organización presenta buenas perspectivas de crecimiento.

7.4 Matriz de Capacidad Interna.

Tabla 10. Matriz de Capacidad Interna.

CAPACIDAD INTERNA		GRADO						IMPACTO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD					
		ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
DIRECTIVA	PROGRAMAS DE PLANEACIÓN				X			X		
	IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN			X				X		
	RELACIÓN CON PROVEEDORES		X						X	
	SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES			X					X	
	COMUNICACIÓN						X		X	
FINANCIERA	MANEJO DE INVENTARIOS		X					X		
	ACCESO (RÁPIDO) A CAPITAL					X		X		
	DISPONIBILIDAD DE FONDOS INTERNOS			X					X	
	ESTABILIDAD EN COSTOS			X				X		
CAPACIDAD COMPETITIVA	FUERZA DE PRODUCTO, CALIDAD				X				X	
	LEALTAD Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES			X				X		

	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS			X				X		
	SERVICIO POSVENTA					X			X	
TALENTO	EXPERIENCIA TÉCNICA			X				X		
HUMANO	ESTABILIDAD LABORAL			X				X		
	CLIMA LABORAL						X	X		
	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL			X				X		
	MANUAL DE FUNCIONES						X		X	
	PERTENENCIA			X					X	
	PROCESO PRODUCTIVO			X				X		
	PROGRAMAS SGSST						X	X		

Fuente: Elaborado por los autores.

Para la elaboración de la matriz de capacidad interna se asignó como primera medida la ponderación a cada una de las áreas de la organización, por la actividad que cumple la empresa se consideraron las áreas directiva, financiera, capacidad competitiva y el área operativa, de esta manera se procedió a calificar cada uno de los factores internos así:

- **Directiva:** en esta la planificación es un aspecto muy importante recibió una calificación de amenaza con un impacto alto dado que se manejan los conceptos de planeación en la ejecución de los diversos proyectos mas no existe la planeación estratégica. El sistema de evaluación y control es el aspecto que se debe mejorar con

prontitud ya que la imagen de la organización es muy buena entre sus competidores y requiere de control para el desarrollo y crecimiento.

- **Área operativa:** esta área ha sido calificada como debilidad menor puesto que presenta fallas en la asignación de tareas, el establecimiento SGSST (Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo) y los índices de desempeño son nulos dificultando la evaluación de las actividades realizadas en esta área.
- **Financiera:** calificada como fortalece menor se observa que la gestión de recursos y la prontitud de entrega permiten que el flujo de capital sea constante, además el adecuado desarrollo de la capacidad de endeudamiento permite el desarrollo de nuevos proyectos al interior de la organización
- **Capacidad competitiva:** una fortaleza menor para una organización en crecimiento, permite observar que el establecimiento de procesos de inversión en programas de investigación y desarrollo puede disminuir los costos inmersos en el proceso productivo. Además, cuentan con la infraestructura acorde a las necesidades actuales de la producción, los equipos son óptimos y prácticos para cumplir con el objetivo misional.

*Tabla 11.*Matriz DOFA

Matriz DOFA	**Fortalezas**	**Debilidades**
	F1. Empresa 100% Boyacense	D1. Débil planeación Estratégica
	F2. Agua 100% Purificada	D2. Organigrama incoherente a las necesidades de la organización
	F3. Cuenta con su propia línea de transporte para la comercialización	D3. Publicidad pobre
	F4. Sus garrafones son reutilizables	D4. No implementación de los indicadores de gestión
	F5. La marca ya es reconocida a nivel regional	D5. Pocos indicadores financieros.
	F6. Cumple con todas las leyes fitosanitarias Colombianas	
Oportunidades	Estrategias Fo	Estrategias Do
O1. Creación de nuevos supermercados y negocios en el departamento.	• En el primer semestre de 2017, Establecer Alianzas Estratégicas con los Distribuidores (la canasta, Pasadena, autoservicios y tiendas de barrio) para aumentar la cobertura y mantener la estabilidad en los niveles de producción.	• Para 2017 aplicar una reestructuración administrativa que permita establecer objetivos a corto plazo y que estos sean evaluados bimestralmente, con el fin de determinar el funcionamiento del mismo y adaptarlo al comportamiento de la organización
O2. El consumo de agua se está convirtiendo en un hábito	• Por medio de la reutilización disminuir los costos de compra y producción incentivando el consumo y la preferencia de compra	• Desarrollar programas de publicidad, apoyados en la idea "vida saludable" analizando nuevos nichos de mercado en un periodo no mayor a cuatro meses, para estructurar tácticas y políticas de impacto
O3. Posibilidad de alianzas estratégicas con las compañías ubicadas en la zona industrial.	• Identificar posibles alianzas estratégicas con empresas tales como cementos nacionales, cementos el oriente y las demás compañías que se encuentran ubicadas en la zona industrial de Sogamoso abarcando mayores clientes.	• Adelantar agresiva gestión comercial y publicitaria para lograr la vinculación de estas grandes compañías que aún no conocen la empresa el SAUZALITO LTDA, y que además es una empresa Sogamoseña.

Amenazas	Estrategias Fa	Estrategias Da
A1. Existencia de competencia en el sector de purificadoras	• Para el cuatrimestre de marzo a junio, realizar un estudio de mercados en la ciudad de Sogamoso con el fin de determinar, el nivel de competencia, la preferencia del cliente y las acciones requeridas para enfrentar la competencia como por ejemplo, promociones, disminución por compras, servicio de asesoría pos venta, tarjeta preferencial.	• Del 15 de marzo al 31 de mayo evaluar la competencia ,como se menciona en otro aparte, como posible aliado comercial que mejore las condiciones de trabajo y disminuya la presión por mantener precios competitivos a riesgo de no recuperar la inversión
A2. Incremento en precios del combustible	• Priorizar la inversión, por medio de los estados financieros, trabajando mancomunadamente con operarios y administrativos para reducir la probabilidad de adquisiciones inoficiosas o que amenacen la solvencia de la organización, todo esto para primer semestre de 2017	• En el mes de mayo invertir en asesoría de mercadotecnia para contrarrestar incrementos de precios y mejorar la capacidad de promoción y venta de la organización en la provincia
A3. Malla vial en mal estado	• Establecer con la alcaldía un cronograma que permita a la empresa mejorar las vías de acceso ya sea patrocinando eventos o gestionando recursos para el arreglo de las mismas, consiguiendo disminuciones en impuesto, si se llega a algún acuerdo, todo esto en un plazo no mayor a 45 días	• Capacitar a los empleados, en términos de planeación y estrategia para apoderarlos en los objetivos y establecer un programa de ahorro para adquirir en el menor tiempo posible herramientas que disminuyan los tiempos en la producción.
A4. Altos costos en nueva maquinaria y Tecnología de punta		

Fuente: Elaborado por los autores.

En la anterior matriz se plantean estrategias de acuerdo al análisis de la situación de la organización, motivando a determinar factores clave donde se denota la necesidad de modernización y de establecer alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores que le permitan disminuir costos.

La matriz DOFA es el resumen de los análisis de cada una de las anteriores matrices (MEFE, MEFI, etc.), para el caso busca en su construcción hacer procesos que simplifiquen el desarrollar programas de planeación estratégica que le permita alcanzar sus objetivos organizacionales, aplicando capacitaciones y asesorías en periodos no mayores a tres meses con el fin de delimitar las actividades y evaluar resultados, además, establecer programas de ahorro que sean apalancamiento para la adquisición de herramientas tecnológicas, motivantes de disminuciones en tiempos de entrega y generadoras de datos para la evaluación del desarrollo.

7.5 Plan Operativo Anual.

*Tabla 12.*Plan Operativo Anual.

Estrategia	***Objetivo***	***Actividad***	***Meta***	***Recursos***	***Responsable***	***Tiempo***
Implementar programas de capacitación (clima organizacional, seguridad en el trabajo, manejo de tiempos, elementos de protección personal) requeridos por el personal.	Capacitar constantemente a los trabajadores y colaboradores	Motivar al trabajador con bonificaciones por cada capacitación y socialización de la misma.	Efectuar el 100% de las capacitaciones planeadas	Personal calificado, auditorios, medios audiovisuales	Subgerente y/o jefe de depto. de talento humanos.	1 hora por capacitación en un tiempo no mayor a seis meses
Generar valor agregado en el producto para lograr diferenciación y reconocimiento en la provincia.	Satisfacer los gustos y necesidades del cliente	Revisión permanente de la base de proveedores y clientes	Aumentar el 40% de las ventas en un trimestre y determinar la capacidad operativa	Implementación de tarjetas puntos o bonos de descuento por mayor valor	Jefe de Producción	6 meses
Efectuar paulatinamente los cambios necesarios en las políticas y objetivos de la organización	Evaluar el cumplimiento de los objetivos planeados	Reuniones entre comité de gerencia y jefe de producción	Cumplimiento de las políticas y objetivos establecidos	Sala de juntas, medios audiovisuales	Gerente	2 semestres
Ofrecer al cliente producto de calidad en diferentes presentaciones cumpliendo con las necesidades del consumidor	Adquirir insumos con calidad, variedad e innovación	Reuniones gerencia y proveedores	Alcanzar un 100% en la calidad del producto	Gerencia y medios audiovisuales	Gerente	mensual
Utilizar los elementos administrativos nacionales como cámara de comercio, alcaldías o similares que permitan mantener el posicionamiento en el mercado	Mejorar continuamente la gestión empresarial	Buscar y/o gestionar capacitaciones con cámara de comercio y representantes de los deptos. Comprometidos con el crecimiento	Implementar el 100% de los programas planeados	Auditorios y medios audiovisuales	Sub gerente	3 meses

		económico regional				
Dar respuesta efectiva a las quejas o reclamos del cliente	Crear un departamento de atención al cliente	Revisión de buzón de sugerencias y correo electrónico	Disminuir al máximo los reclamos del cliente	Buzón de sugerencias, correo electrónico y redes sociales	Sub gerente	Cada quince días
Selección de proveedores que ofrezcan insumos de calidad e innovadores	Realizar alianzas con proveedores	Revisión de los pedidos	Disminuir al mínimo los retrasos y devoluciones	Planillas de compra	Jefe de Producción	Semanal
Realización de Campañas publicitarias, para abarcar nuevos mercados y llegar a los clientes	Efectuar mensualmente actividades en centros comerciales y puntos de venta	Entregar recursos mensuales para mercadeo	Ejecutar el 100% del presupuesto planeado	Catálogos, medios audiovisuales	Asesor externo	Trimestral

Fuente: Elaborado por los autores.

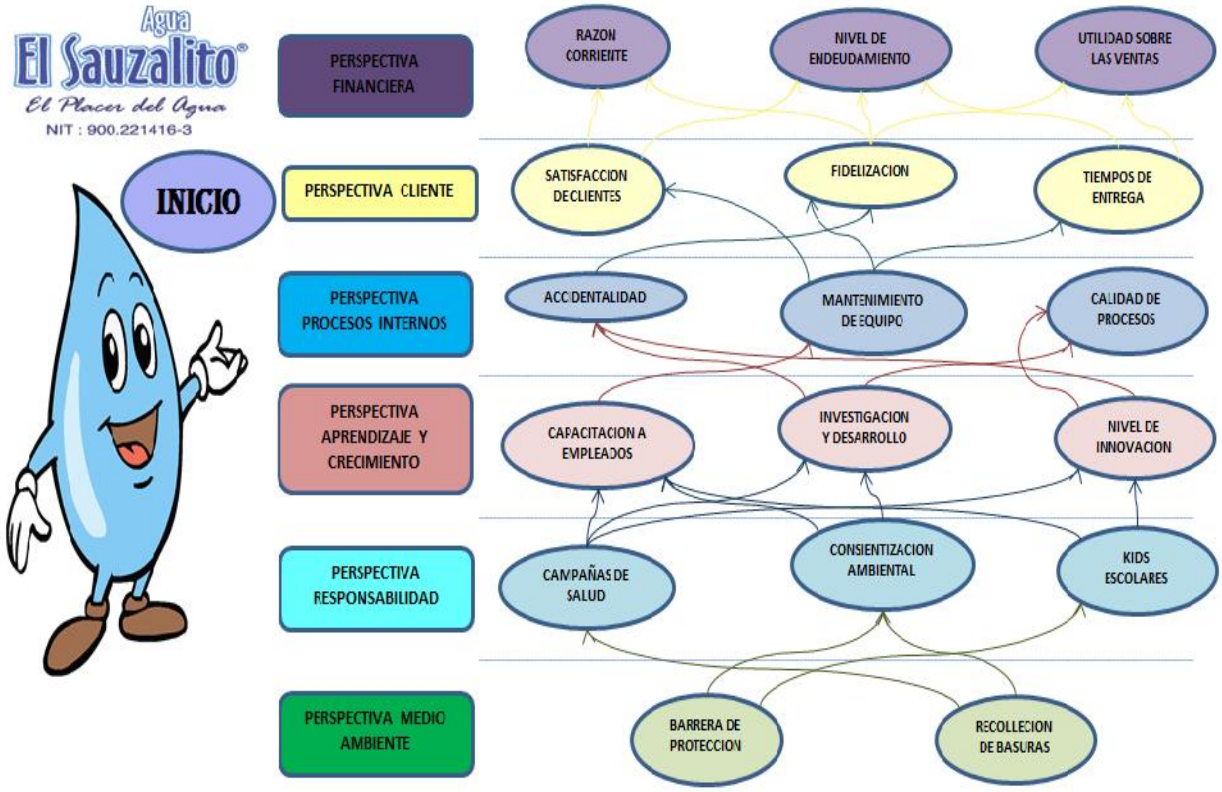
Capítulo 3

8. Cuadro de mando Integral

8.1 Mapa Estratégico.

El mapa estratégico, es un diagrama que nos sirve para la identificación de los principales propósitos por medio de áreas de actividades concretas estratégicas (perspectiva financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, responsabilidad social y medio ambiente) facilitando el conocimiento de los principales procesos al interior de la organización, por tal razón se desarrolla en un orden secuencial en el cual los objetivos son dispuestos en razón de su causa y efecto. Para mayor información del mapa estratégico.

Figura 19. Mapa Estratégico.



Fuente: Elaborado por los autores.

8.2 Formulación de Indicadores.

Por cada objetivo empresarial se formularon unos objetivos específicos en torno a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y las dos perspectivas más que se elaboraron (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, responsabilidad social y medio ambiente) por cada objetivo específico se planteó un indicador y en total se formularon 29 indicadores (ver anexos).

8.2.1 Financieros.

Esta perspectiva se considera como la más clásica e implementada en mayor o menor medida en todas las empresas, al intentar responder si se está alcanzando o no los resultados económicos – financieros que se esperan, traduciendo los principios de la estrategia en valores que reflejen la situación y tendencia económica de la empresa, por tanto, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros. Por ejemplo:

Tabla 13. Hoja de vida Indicadores Financieros.

HOJA DE VIDA INDICADORES				
TABLERO DE MANDO				
DENOMINACIÓN:			CODIGO	PF1
RAZON CORRIENTE			AREA	FINANCIERA
OBJETIVO: MANTENER ALTA LA CAPACIDAD DE PAGAR LAS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO				
NATURALEZA			VIGENCIA: PERMANENTE	
IMPACTO / PRODUCTIVIDAD	x		FORMA:	
CUMPLIMIENTO /EFICACIA			MONETARIO	
ACTUACIÓN / EFICIENCIA				
FÓRMULA: (ACTIVO CORRIENTE/ PASIVO CORRIENTE)				
PERIODICIDAD:	META:		TENDENCIA:	
ANUAL	1,22		CRECIENTE	
RESPONSABLE DE LA TOMA DE INFORMACIÓN:			NIVEL DE GENERACIÓN:	
CONTADOR			ESTRATEGICO	
RESPONSABLE DE LA TOMA DE DECISIÓN:				
GERENTE				
INTERPRETACIÓN:				
INDICA LA CAPACIDAD QUE TIENE LA EMPRESA PARA CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES FINANCIERAS DEUDAS O PASIVOS A CORTO PLAZO.				

Fuente: Elaborado por los autores.

8.2.2 Clientes.

Esta perspectiva identifica los segmentos de clientes y de mercado, en los cuales compite la planta y las medidas de actuación de esta en aquellos segmentos. La integración de esta perspectiva a la organización permite traducir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos basados en el mercado. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

Tabla 14. Hoja de vida Indicadores Clientes.

HOJA DE VIDA INDICADORES				
TABLERO DE MANDO				
DENOMINACIÓN:			**CODIGO**	**PC1**
SATISFACCION DE CLIENTES			**AREA**	**MERCADEO**
OBJETIVO: NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES EXTERNOS				
NATURALEZA			**VIGENCIA: PERMANENTE**	
IMPACTO / PRODUCTIVIDAD			**FORMA:**	
CUMPLIMIENTO /EFICACIA	X		PORCENTUAL	
ACTUACIÓN / EFICIENCIA				
FÓRMULA: (# DE QUEJAS SOLUCIONADAS/# DE QUEJAS RECIBIDAS)*100				
PERIODICIDAD:	**META:**		**TENDENCIA:**	
SEMESTRAL	85,00%		**CRECIENTE**	
	UNIDAD:			
	PORCENTUAL			
RESPONSABLE DE LA TOMA DE INFORMACIÓN:				
MERCADEO				
INTERPRETACIÓN:				
NOS INDICA SI LA EMPRESA ESTA REALIZADO BIEN LAS DIFERENTES ACTIVIDADES				

Fuente: Elaborado por los autores.

8.2.3 Procesos Internos

Tabla 15. Hoja de vida Indicadores Procesos Internos.

HOJA DE VIDA INDICADORES				El Sauzalito
TABLERO DE MANDO				
DENOMINACIÓN:			**CODIGO**	**PPI1**
ACCIDENTALIDAD			**AREA**	**PRODUCCION**
OBJETIVO:REDUCIR LOS INDICES DE ACCIDENTALIDAD DE LA EMPRESA				
NATURALEZA			**VIGENCIA: PERMANENTE**	
IMPACTO / PRODUCTIVIDAD			**FORMA:**	
CUMPLIMIENTO /EFICACIA	x		PORCENTUAL	
ACTUACIÓN / EFICIENCIA				
FÓRMULA: (# DE ACCIDENTES PRESENTADOS/ # DE EMPLEADOS)*100				
PERIODICIDAD:	**META:**		**TENDENCIA:**	
MENSUAL	10,00%		**DECRECIENTE**	
	UNIDAD:		**PUNTO DE LECTURA:**	
	PORCENTUAL		PROCESOS INTERNOS	
RESPONSABLE DE LA TOMA DE INFORMACIÓN:			**NIVEL DE GENERACIÓN:**	
AREA DE PRODUCCION			OPERATIVO	
INTERPRETACIÓN:				
NOS INDICA SI LA EMPRESA ESTA CUMPLIENDO CON LAS NORMAS DE SEGURIDAD EN SUS LABORES				

Fuente: Elaborado por los autores.

Esta perspectiva se enfoca en lo que busca la planta en general, lo cual es la búsqueda de la mejora de la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos y reducir costos en sus procesos. Todos estos y más conducen a la organización a una mejora en su competitividad y productividad.

8.2.4 Aprendizaje y Crecimiento.

Tabla 16. Hoja de vida Indicadores Aprendizaje y Crecimiento.

HOJA DE VIDA INDICADORES				
TABLERO DE MANDO				
DENOMINACIÓN:			CODIGO	PAC3
NIVEL DE INNOVACION			AREA	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
OBJETIVO: IDENTIFICAR EL PORCENTAJE DE INNOVACIONES EN LOS PROCESO PRODUCTIVOS				
NATURALEZA			VIGENCIA: PERMANENTE	
IMPACTO / PRODUCTIVIDAD			FORMA:	
CUMPLIMIENTO /EFICACIA	X		Porcentual	
ACTUACIÓN / EFICIENCIA				
FÓRMULA:				
(# DE INNOVACION PUESTA EN PRACTICA / # DE INNOVACION PLANEADA)*100				
PERIODICIDAD:	META:		TENDENCIA:	
TRIMESTRAL	80,00%		CRECIENTE	
	UNIDAD:			
	PORCENTUAL			
RESPONSABLE DE LA TOMA DE INFORMACIÓN:			NIVEL DE GENERACIÓN:	
JEFE DE TALENTO HUMANO			ESTRATEGICO	
INTERPRETACIÓN:				
IDENTIFICAR EL NIVEL DE INNOVACION QUE LA EMPRESA TIENE EN CUANTO A SUS PROCESOS				

Fuente: Elaborado por los autores.

Esta perspectiva es importante ya que sirve de base para lograr los objetivos y resultados en las tres perspectivas anteriores del cuadro de mando integral. El desarrollo del aprendizaje se concentra tanto en toda la organización como en cada uno de sus departamentos, estableciendo metas que se adapten a los distintos estratos dentro de esta. Es por ello que la empresa debe invertir en el mejoramiento de los procesos de información e inversión sobre su capital humano para logar resultados a largo plazo en el resto de los indicadores.

8.2.5 Responsabilidad Social.

*Tabla 17.*Hoja de vida Indicadores Responsabilidad Social.

HOJA DE VIDA INDICADORES TABLERO DE MANDO				
DENOMINACIÓN: **CONCIENTIZACION AMBIENTAL**			**CODIGO**	**RS2**
			AREA	**RESPONSABILIDAD SOCIAL**
OBJETIVO: CONOCER EL NUMERO DE CAMPAÑAS DE CONCIENTIZACION AMBIENTAL				
NATURALEZA			**VIGENCIA: PERMANENTE**	
IMPACTO / PRODUCTIVIDAD	x		**FORMA:** PORCENTUAL	
CUMPLIMIENTO /EFICACIA				
ACTUACIÓN / EFICIENCIA				
FÓRMULA: (# DE CAMPAÑAS EJECUTADAS/ # DE CAMPAÑAS PLANEADAS)*100				
PERIODICIDAD: MENSUAL	**META:** 86,67%		**TENDENCIA:** **CRECIENTE**	
	UNIDAD: PORCENTUAL			
RESPONSABLE DE LA TOMA DE INFORMACIÓN: JEFE DE TALENTO HUMANO				
RESPONSABLE DE LA TOMA DE DECISIÓN: GERENTE			**NIVEL DE GENERACIÓN:** ESTRATEGICO	
INTERPRETACIÓN: PROMOVER LA CONCIENTIZACION SOBRE LA PREVENCION Y CUIDADO AL MEDIO AMBIENTE O ESPACIO DONDE NOS ENCONTRAMOS				

Fuente: Elaborado por los autores.

Estos indicadores de Responsabilidad Social son los que desea alcanzar la empresa, teniendo en cuenta el contexto, el entorno y sus grupos de interés, concientizándose en el plano social, ambiental y económico.

8.2.6 Medio Ambiente.

*Tabla 18.*Hoja de vida Indicadores Medio Ambiente.

HOJA DE VIDA INDICADORES				
TABLERO DE MANDO				
DENOMINACIÓN:			**CODIGO**	**PRS1**
BARRERA VIVA DE PROTECCION			**AREA**	**MEDIO AMBIENTE**
OBJETIVO: MEJORAR LA FLORA DEL ESPACIO CERCANO A LA PLANTA				
NATURALEZA			**VIGENCIA: PERMANENTE**	
IMPACTO / PRODUCTIVIDAD			**FORMA:**	
CUMPLIMIENTO /EFICACIA	x		PORCENTUAL	
ACTUACIÓN / EFICIENCIA				
FÓRMULA: (# DE ARBOLES SEMBRADOS/# DE ARBOLES PRESUPUESTADOS)*100				
PERIODICIDAD:	**META:**		**TENDENCIA:**	
SEMESTRAL	60,00%		**CRECIENTE**	
	UNIDAD:			
	PORCENTUAL			
RESPONSABLE DE LA TOMA DE INFORMACIÓN:			**NIVEL DE GENERACIÓN:**	
JEFE DE TALENTO HUMANO			ESTRATEGICO	
INTERPRETACIÓN:				
PARA MEJORAR EL ESPACIO VISUAL SE GENERAN BARRERAS VIVAS DE PROTECCION, ES DECIR SIEMBRA ALEDAÑAS A LA PLANTA				

Fuente: Elaborado por los autores.

Se decide implementar en la empresa EL SAUZALITO LTDA porque se ve la necesidad, ya que dicha empresa está en la implementación de un Sistema de Gestión, donde uno de los pilares es precisamente el Medio Ambiente por tanto se dedicarán los recursos tanto financieros como humanos necesarios para conseguir las metas esperadas.

El cuadro de mando integral es una herramienta de control de la gestión que nos sirve para realizar una planeación estratégica permitiendo representar la situación de la empresa de agua EL SAUZALITO LTDA, desde varias perspectivas o ejes principales conocidos también como; perspectiva financiera, perspectiva cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento, además, vemos que es importante establecer dos perspectivas más las cuales son la de responsabilidad social y medio ambiente ya que estos procesos van ligados a la actividad que se realiza. a través de esto, se busca identificar y

cuantificar las variables generadoras de valor de la compañía y es una gran razón por la que en la mayoría de las organizaciones es implementada.

Actualmente la empresa de agua EL SAUZALITO LTDA no cuenta con esta herramienta, por lo cual este proyecto surge debido a la necesidad de innovar en los procesos de control de la planta con el fin de que la gerencia adquiera la facilidad de medir si los objetivos planeados se están cumpliendo y en el caso contrario poder identificar la razón de esta situación.

En resumen, la identificación de estos indicadores contribuirá que la empresa de agua EL SAUZALITO LTDA controle los aspectos más relevantes para lograr su eficiencia y eficacia, lo cual produce una satisfacción de sus clientes internos y externos a través de esta propuesta de valor entregada, la cual genera una minimización en los costos de proceso y mantiene un buen clima organizacional en la organización.

Tabla 19. Cuadro De Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA DE AGUA EL SAUZALITO LTDA

	COD IND	INDICADOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICE	MEDIDA	TENDENCIA	META			LOGRO	TIPO			PERIODICIDAD	RESPONSABLE	INICIATIVA
							ALTO	MEDIO	BAJO		E	I	O			
							SATISFACTORIO	ALERTA	CRITICO							
FINANCIERA	PF1	RAZON CORRIENTE	MANTENER ALTA LA CAPACIDAD DE PAGAR OBLIGACIONES A CORTO PLAZO	(ACTIVO CORRIENTE/PASIVO COERRIENTE)	$	C	>$2	$1,99 - $1,01	$0 - $1	1,22	X			ANUAL	GERENTE	POR CADA PESO QUE SE DEBE A CORTO PLAZO CUENTA CON $1.22 PARA RESPALDAR LA OBLIGACION
FINANCIERA	PF2	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	CONSERVAR UN NIVEL BAJO DE ENDUEDAMIENTO CON TERCEROS	(TOTAL PASIVO/TOTAL ACTIVO)*100	%	D	0% - 45%	45,01%-70%	>70%	0,33	X			ANUAL	CONTADOR	
FINANCIERA	PF3	UTILIDAD SOBRE VENTAS	INCREMENTAR EL MARGEN DE UTILIDAD SOBRE LAS VENTAS	(UTILIDAD NETA/VENTAS TOTALES)*100	%	C	>30%	30%-18,01%	O% - 18%	0,20	X			ANUAL	CONTADOR	
CLIENTES	PC1	SATISFACCION DE CLIENTES	ESTABLECER EL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES	(# DE QUEJAS SOLUCIONADAS/# DE QUEJAS RECIBIDAS)*100	%	C	>60%	60%-35,01%	0% - 35%	85,0%	X			MENSUAL	MERCADEO	
CLIENTES	PC2	MEDICION DE EFICIENCIA	MEDIR LA ATRACCION Y FIDELIZACION DE NUEVOS CLIENTES	(# DE PEDIDOS ENTREGADOS/ TOTAL PEDIDOS HECHOS)	%	C	>70%	70%-40,01%	0% - 40%	95,2%		X		MENSUAL	MERCADEO	FORMULAR NUEVAS ESTRATEGIAS DE VENTAS PARA PODER CAPTAR MAS CLIENTES
CLIENTES	PC3	TIEMPOS DE ENTREGA	ESTABLECER EL CUMPLIMIENTO EN LAS ENTREGA DE LOS PEDIDOS	(TIEMPO EJECUTADO/TIEMPO ESPERADO)	%	D	<40%	40%-60,01%	>60%	50,0%	X			DIARIO	MERCADEO	

PROCESOS INTERNOS	**PPI1**	ACCIDENTALIDAD	REDUCIR LOS INDICES DE ACCIDENTES DE LA EMPRESA	(# DE ACCIDENTES PRESENTADOS/# DE EMPLEADOS)	%	D	0% - 10%	10,01%-25%	>25%	10,00%			X	MENSUAL	JEFE DE PRODUCCION	
	PPI2	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	IMPLEMENTAR JORNADAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO PARA LA EQUIPOS	(# DE JORNADAS REALIZADAS/ # DE JORNADAS PROGRAMADAS)	%	C	>70%	70%-25,01%	0% - 25%	45,00%			X	ANUAL	JEFE DE PRODUCCION	
	PPI3	CALIDAD DE PROCESOS	MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PROCESO CON I+D PARA PODER OBTENER CERTIFICACIONES	(# DE PROCESOS CERTIFICADOS/ # DE PROCESOS DESARROLLADOS)	%	C	>70%	70%-35,01%	0% - 35%	70,00%			X	ANUAL	JEFE DE PRODUCCION	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	**PAC1**	CAPACITACION A EMPLEADOS	DESARROLLAR MAS CAPACITACIONES A LOS EMPLEADOS	(# DE CAPACITACIONES REALIZADAS/# DE CAPACITACIONES PLANEADAS)*100	%	C	>65%	65%-38,01%	0% - 38%	73,33%	X			MENSUAL	JEFE DE TALENTO HUMANO	
	PAC2	INVESTIGACION Y DESARROLLO	INCENTIVAR LA REALIZACION DE PROYECTOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	(# DE PROYECTOS EJECUTADOS/# DE PROYECTOS ELABORADOS)*100	%	C	>70%	70%-32,01%	0% - 32%	30,00%	X			SEMESTRAL	GERENCIA	INVERTIR MAS PRESUPUESTO Y TIEMPO PARA DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES QUE PUEDEN MEJORAR LOS PROCESOS
	PAC3	NIVEL DE INNOVACION	IDENTIFICAR EL PORCENTAJE DE INNOVACIONES EN LOS PROCESO PRODUCTIVOS	(# DE INNOVACION PUESTAS EN PRACTICA/# DE INNOVACIONES PLANEADAS)*100	%	C	>80%	80%-30,01%	0% - 30%	62,50%	X			MENSUAL	JEFE DE TALENTO HUMANO	
RESPONSAB	**PRSE1**	CAMPAÑAS DE SALUD	MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA COMUNIDAD	(# DE CAMPAÑAS DE SALUD EJECUTADAS/# DE CAMPAÑAS DE SALUD PLANEADAS)	%	C	>65%	65%-25,01%	0% - 25%	80,00%	X			SEMESTRAL	JEFE DE TALENTO HUMANO	

	PRSE2	CONCIENTIZACION AMBIENTAL	CONOCER EL NUMERO DE CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACION AMBIENTAL	(# DE CAMPAÑAS EJECUTADAS/ # DE CAMPAÑAS PLANEADAS)	%	C	>60%	60%-30,01%	0% - 30%	86,67%	X			SEMESTRAL	JEFE DE TALENTO HUMANO	
	PRSE3	KIDS ESCOLARES	MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS NIÑOS DE LA COMUNIDAD	(# DE KIDS ENTREGADOS/ # DE KIDS PRESUPUESTADOS)	%	C	>50%	50%-25,01%	0% - 25%	93,33%	X			ANUAL	JEFE DE TALENTO HUMANO	
MEDIO AMBIENTE	**PMA1**	BARRERA VIVA DE PROTECCION	MEJORAR LA FLORA DEL ESPACIO CERCANO A LA PLANTA DE AGUA	(# DE ARBOLES SEMBRADOS/# DE ARBOLES PRESUPUESTADOS)*100	%	C	>70%	70%-20,01%	0% - 20%	75,00%			X	SEMESTRAL	JEFE DE TALENTO HUMANO	
	PMA3	RECOLECCION DE BASURAS	MEJORAR EL AIRE DE LAS ZONAS ALEDAÑAS A LA PLANTA	(#DE CAMPAÑAS REALIZADAS/# DE CAMPAÑAS PLANEADAS)*100	%	C	>80%	80%-20,01%	0% - 20%	70,00%	X			SEMESTRAL	JEFE DE TALENTO HUMANO	

Fuente: Elaborado por los autores.

Conclusiones

- De acuerdo a la realización de la propuesta y posterior diagnostico hecho en la empresa EL SAUZALITO LTDA, de la ciudad de Sogamoso, se encontró que es una organización reconocida en el mercado local, debido a la calidad en su producto, en sus operaciones, el servicio pre y pos venta, junto con el apoyo del capital humano calificado con el que cuenta.
- El éxito para lograr la implementación de una planeación estratégica radica primordialmente en el compromiso de la alta gerencia, de allí depende que todos los miembros de una organización se comprometan con los objetivos y cultiven el sentido de pertenencia.
- A nivel interno de la empresa se tiene un alto grado de informalidad no cuenta con planes de desarrollo, ni manuales de funciones además su clima organizacional no es el más adecuado lo cual es una de sus mayores debilidades a la hora del proceso productivo, puesto que las rencillas entre trabajadores dificultan las actividades.
- El diseño del cuadro de mando integral le permite a la organización contar con una herramienta en la que los objetivos de gestión al estar alineados con la estrategia organizacional se traduce en expresiones medibles, lo que permite monitorear el desempeño de los procesos y el cumplimiento de los objetivos.
- Las estrategias planteadas en el trabajo de investigación, ayudaran a que la empresa llegue a una posición más competitiva en el sector, aumentando su participación en el mercado y fortaleciendo la imagen de la compañía dentro de la industria y de los clientes potenciales.

Recomendaciones

- La empresa EL SAUZALITO LTDA, debe aplicar la propuesta del plan estratégico y cuadro de mando integral, dado que estas herramientas les permitirán realizar sus actividades bajo el monitoreo y control necesario para alcanzar los objetivos en el largo y corto plazo, logrando conseguir con efectividad en cada uno de los procedimientos internos encaminados siempre hacia el posicionamiento en el mercado.
- Se hace necesario el establecimiento del área de talento humano con el fin de construir programas de capacitación y desarrollo, con el fin de motivar a los trabajadores, disminuir las rencillas y certificar la calidad.
- Para el manejo de los productos, se propone implementar una página web que permita conocer en tiempo real, la cantidad, variedad y costo del producto, además de la mercancía existente y su valor comercial.
- Para el corto plazo, se recomienda realizar campañas publicitarias de choque que permitan cambiar la imagen y acrecentar la cuota de mercado y mejorar la imagen de la misma.

Referencias Bibliográficas

Alcaldía de Sogamoso. (2016). *Plan de ordenamiento territorial 2000 - 2011*. Municipio de Sogamoso Retrieved from http://www.sogamoso-boyaca.gov.co/apc-aa-les/33383161376232623338303635626136/Mapa_VEREDAS_Y_SECTORES.pdf.

Correa, J. (2004). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. *Documento en línea.* Retrieved from http://www.cabinas.et/monografias/administracion_empresas/El% 20metodo%20DOFA. doc

Chandler, A. E. (1918). *Elements of Western Water Law*: Technical Publishing Company.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración, Quinta Edición, Editorial*: Graw Hill.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*: Pearson Educación.

Dussan, C. P. (2008). ¿cómo se compone la planeación estratégica? Retrieved from http://kdussanplaneacion.blogspot.com.co/2008/06/asesoria-virtual.html

Goodstein, L. D., Pleiffer, J. W., & Nolan, T. M. (1998). *Planeación estratégica aplicada*: McGraw-Hill Interamericana.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review, 84*(2), 2004.

Kemmoe, S., Pernot, P.-A., & Tchernev, N. (2014). Model for flexibility evaluation in manufacturing network strategic planning. *International Journal of Production Research, 52*(15), 4396-4411. doi:10.1080/00207543.2013.845703

Méndez, C. E. Á. (2007). *METODOLOGIA: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación* (M. G. Hill Ed. Tercera Edición ed.).

Ponce, G. (2012). principios o valores corporativos. *Editorial Gestión.* Barcelona, España.

Prieto, J. (2008). La Gestión Estratégica Organizacional una guía para practica para el diagnóstico empresarial Bogotá. 2ª edición: Ecoe Eds

Schultz, B. (2016). Strategic Planning – Shaping Future Success. Defense AT&L Current.

Serna, H. G. (1997). *Gerencia estratégica: planeación y gestión teoría y metodología*.

Serna, H. G. (2003). Gerencia estratégica. *Teoría Metodología Alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: Octava Edición. 3R Editores.

ANEXOS

ANEXO A: MODELO E INTERPRETACION ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS

DE LA ORGANIZACIÓN.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA

FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA

Objetivo: conocer el criterio actual del gerente de la empresa EL SAUZALITO, que nos permita diagnosticar el estado actual de la compañía.

NOTA: la información obtenida será utilizada para fines académicos y educativos, además será tratada de forma confidencial por lo que se les pide el favor de responder de una manera sincera y veraz.

LUGAR: _____ FECHA: DD ____ MM _____ AA _____

1. ¿Conoce usted la misión de la empresa EL SAUZALITO?

a. si ___

b. no ___

2. ¿Está al tanto de la estructura del organigrama de la empresa EL SAUZALITO?

a. si ___

b. no ___

c. no cuenta con organigrama ___

3. ¿cómo percibe usted el ambiente interno de la organización?

a. bueno

b. regular

c. malo

4. haga una lista priorizando cuales son los aspectos positivos con los que la empresa EL SAUZALITO cuenta.

5. haga una lista priorizando los aspectos negativos o a mejorar de la empresa EL SAUZALITO.

PREGUNTA 1

GRAFICO 1. Pregunta 1

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: los resultados proyectan que el 67% de los empleados tiene conocimiento del objeto social de la empresa, esto se debe a la divulgación del mismo por parte de los directivos de la embotelladora hacia sus trabajadores.

PREGUNTA 2

Grafico 2. Pregunta 2

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: los resultados arrojan que la mayoría de los empleados (47%) tiene conocimiento de la estructura orgánica de la empresa, factor importante para determinar rendiciones de cuentas y procesos de evaluación y control, se observa también que muy pocos de los integrantes del cuerpo de trabajo desconocen su línea de mando.

PREGUNTA 3

Grafico 3. Pregunta 3

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: el 40% de los empleados expresan que el ambiente de trabajo es bueno permitiendo que la elaboración del producto sea eficaz, el 23% lo determino como malo representando una debilidad menor para la organización e indicando la necesidad de programas relacionados con la comunicación y el trabajo en equipo

PREGUNTA 4

Grafico 4. Pregunta 4

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: el motivo de esta pregunta fue acudir a las fuentes primarias de información y permitió determinar los factores positivos con los que la organización cuenta, para el caso la mayor calificación se dio a la comunicación indicando buenas relaciones interpersonales y manejo adecuado de los sistemas de información a nivel interno.

PREGUNTA 5

Grafico 5. Pregunta 5

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el trabajo en equipo es la principal falencia que los empleados determinaron complementando la información que se obtuvo en la pregunta anterior y la que se consiguió en la entrevista, existen diferencias personales que imponen un bache a la hora de trabajar en la organización implicando demoras o mala calidad del producto, por esto se recomienda a la administración determinar una salida como rotación de puestos o cambios de turno si es necesario.

ANEXO B: MODELO Y ANALISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS

CLIENTES DE LA EMPRESA EL SAUZALITO LTDA.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA

FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

OBJETIVO: conocer el criterio actual de los empleados de la empresa EL SAUZALITO, que nos permita diagnosticar el estado actual de la compañía.

NOTA: la información obtenida será utilizada para fines académicos y educativos, además, será tratada de forma confidencial por lo que se les pide el favor de responder de una manera sincera y veraz.

LUGAR: _____ FECHA: DD ____ MM _____ AA _____

1. ¿qué imagen tiene usted de la empresa EL SAUZALITO?

a. buena

b. regular

c. mala

2. ¿cómo percibe el trato recibido por el personal de la empresa EL SAUZALITO?

a. buena

b. regular

c. mala

3. considera usted que la presentación del producto es:

a. buena
b. regular
c. mala

4. ¿cómo considera la calidad del agua que la empresa EL SAUZALITO le ofrece?

a) buena
b) regular
c) mala

5. haga una lista priorizando cuales son los aspectos positivos con los que la empresa EL SAUZALITO cuenta.

6. haga una lista priorizando los aspectos negativos o a mejorar de la empresa EL SAUZALITO.

con el fin de conocer información suficiente sobre la opinión que tiene los clientes acerca de la empresa EL SAUZALITO y así poder formular un adecuado plan estratégico el cual nos arrojó la siguiente información.

PREGUNTA 1

Grafico 1. Pregunta 1

Fuente: elaboración propia

INTERPRETACION: El fin de esta pregunta fue determinar la imagen de la organización con sus clientes, principalmente la atención recibida, permitiendo observar que el 67% de las personas encuestadas se sienten conformes con el servicio y atención recibida por parte de los funcionarios de la empresa.

PREGUNTA 2

Grafico 2. Pregunta 2

Fuente: elaboración propia

Interpretación al hablar de imagen se hace referencia a la promoción, distribución y empaque del agua EL SAUZALITO, obteniendo un 73% de aceptación y reconocimiento de la marca por parte de sus clientes (amas de casa, empresarios, tenderos) demostrando que la imagen corporativa y el good will son una fortaleza importante y agente diferenciador.

PREGUNTA 3

Grafico 3. Pregunta 3

Fuente: elaboración propia

Interpretación la encuesta arrojo como resultado una buena calidad del agua ofrecida con un 45% de ponderación, esto representa que los procesos realizados por agua EL SAUZALITO son eficientes y generan agua tratada y embotellada de alta aceptación y que cumple con los requisitos del consumidor final.

PREGUNTA 4

Grafico 4. Pregunta 4

Fuente: elaboración propia

Interpretación: esta pregunta se realizó con el fin de determinar las fortalezas de la empresa, indicando que en importancia para sus clientes el cumplimiento es una palabra clave en la empresa, generando satisfacción y buenas referencias, motivando más frecuencia de compra y disminuyendo la probabilidad de inventarios.

PREGUNTA 5

Grafico 5. Pregunta 5

Fuente: elaboración propia

Interpretación: la publicidad es la mayor falencia de la organización, un 50% de los encuestados determino que es necesaria su divulgación masiva con herramientas como el internet, las revistas o vallas publicitarias; permitiendo crecimiento a nivel local y regional.

ANEXO C. MANUAL DE FUNCIONES

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo	**Gerente**
Área	**Administrativa**
II. OBJETIVO	
Dirigir, controlar, supervisar efectuar administración de la empresa, mediante políticas e iniciativas que permitan mantener la empresa en constante desarrollo y crecimiento para tener un alto nivel competitivo y estándares de calidad superiores a los de la competencia.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1. Mantener los documentos legales públicos y privados, relacionados con la empresa. **2.** Trazar metas de corto, mediano y largo plazo, que lleven al crecimiento de la empresa. **3.** Realizar estrategias de mercado para la obtención de nuevos clientes. **4.** Planear, organizar y controlar el presupuesto de la empresa. **5.** Realizar el programa de producción y darlo a conocer a la organización. **6.** Estipular fechas y entregar de pedidos a clientes. **7.** Realizar el control de calidad del proceso y de la elaboración de la programación de la producción. **8.** Estar pendientes de cada uno de los procesos que se realizan dentro y fuera de la empresa para verificar que todo salga tal como se planeó.	
IV. COMPETENCIAS LABORALES	
FISICOS	**PERSONALIDAD**
1. Resistencia a posturas prolongadas. **2.** Tiempo de reacción. **3.** Visión. **4.** Voz y dirección. **5.** Concentración.	**1.** Capacidad para formar personas. **2.** Habilidad para delegar tareas. **3.** Fluidez verbal. **4.** Capacidad de análisis. **5.** Saber escuchar.
V. RESPONSABILIDADES	
Por materiales tales como equipo de oficina que estén a su cargo y demás equipos pertenecientes a la planta como maquinaria e insumos, por información confidencial tales como la financiera y secretos profesionales, por cumplimiento pactados con los clientes, y por supervisar el personal de la empresa y cumplimiento de deberes con los mismos.	
Realizado por:	
Fecha:	**Firma:**
MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo	**Subgerente**
Área	**Administrativa**

II. OBJETIVO

Atender bajo su inmediata responsabilidad la planeación, control y ejecución de todos los asuntos relacionados con las distintas funciones de los departamentos que permitan un correcto funcionamiento de toda la planta de agua.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Responsable por la notificación al departamento financiero de las cuentas por pagar a proveedores.
2. Vigilar todos los procesos de coordinación logística que se llevan a cabo en cada uno de los departamentos.
3. Garantizar el cumplimiento de lo establecido con cada uno de los clientes.
4. Verificar el recibo y entrega de documentos originales a su cargo.
5. Promover los procesos de gestión dentro de cada uno de los departamentos.
6. Ser parte activa de las actividades llevadas a cabo para el bienestar de los integrantes de la compañía.
7. Responsable por todos los procesos referentes al manejo de las cuentas.
8. Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.

IV. COMPETENCIAS LABORALES

FISICOS	PERSONALIDAD
1. Resistencia a posturas prolongadas.	**1.** Capacidad para formar personas.
2. Tiempo de reacción.	**2.** Habilidad para delegar tareas.
3. Visión.	**3.** Fluidez verbal.
4. Voz y dirección.	**4.** Capacidad de análisis.
5. Concentración.	**5.** Saber escuchar.

V. RESPONSABILIDADES

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales mediante complejos, siendo su responsabilidad indirecta.

Realizado por:	
Fecha:	**Firma:**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo	**Contador**
Área	**Administrativa**

II. OBJETIVO

Realizar el manejo y la documentación contable de la empresa, de acuerdo a las disposiciones de la ley, además, planear, ejecutar, controlar y evaluar la gestión del departamento, para lograr la adecuada ejecución de las relaciones de trabajo, con el objetivo de obtener el desarrollo integral de la empresa y sus empleados, de acuerdo con las políticas y las normas legales.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Mantener actualizados los libros contables prescritos por la ley.
2. Brindar asesoría y apoyo a las diferentes áreas cuando sea necesario.
3. Elaboración de asientos y documentos contables.
4. Planear, organizar y controlar el presupuesto de la empresa.
5. Clasificar el archivo de contabilidad, los cuales serán elaborados cada vez que sean necesarios.
6. Archivar la información contable de la empresa
7. Inspeccionar los bienes de propiedad de la empresa y procurar por la conservación de los mismos.
8. Cumplir en la entrega de declaraciones fiscales, legales y gubernamentales.

IV. COMPETENCIAS LABORALES

FISICOS	PERSONALIDAD
1. Resistencia a posturas prolongadas.	**1.** Capacidad para formar personas.
2. Tiempo de reacción.	**2.** Habilidad para delegar tareas.
3. Visión.	**3.** Fluidez verbal.
4. Voz y dirección.	**4.** Capacidad de análisis.
5. Concentración.	**5.** Saber escuchar.

V. RESPONSABILIDADES

Por materiales tales como los equipos de oficina que estén a su cargo, por información confidencial de la empresa (asientos contables y situación contable de la empresa) y por los cumplimientos de deberes con la empresa.

Realizado por:	
Fecha:	**Firma:**

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo	**Jefe de producción**
Área	**Producción.**

II. OBJETIVO

Conocer todas las operaciones básicas con respecto al embotellamiento de agua, conocer los diferentes equipos, manejo de personal y todo lo referente al proceso.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Determinar lo relacionado a nuevos productos y equipos.
2. Informar a los supervisores los cambios en métodos.
3. Mantener un buen nivel de inventarios y una adecuada relación del mismo.
4. Hacer que se cumpla a tiempo con los productos y parámetros.
5. Hacer llegar los avances del proceso de producción al gerente.
6. Hacer el control de calidad a cada uno de los productos.
7. Vigilar que el personal de área de producción realice eficazmente sus labores y despache adecuadamente el producto.
8. Coordinar la mano de obra, los materiales, herramientas y las instalaciones para mejorar en lo mejor posible la producción.

IV. COMPETENCIAS LABORALES

FISICOS	PERSONALIDAD
9. Resistencia a posturas prolongadas.	**14.** Capacidad para formar personas.
10. Tiempo de reacción.	**15.** Habilidad para delegar tareas.
11. Visión.	**16.** Fluidez verbal.
12. Voz y dirección.	**17.** Capacidad de análisis.
13. Concentración.	**18.** Saber escuchar.

V. RESPONSABILIDADES

Por materiales tales como equipo de oficina que estén a su cargo y demás equipos pertenecientes a la planta como maquinaria e insumos, por información confidencial tales como la financiera y secretos profesionales, por cumplimiento pactados con los clientes, y por supervisar el personal de la empresa y cumplimiento de deberes con los mismos.

Realizado por:	
Fecha:	**Firma:**

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo	**Operario de producción y empaque**
Área	**Producción**

II. OBJETIVO

Confirmar que el empaque este de acuerdo a los requerimientos de la empresa y las entrega a tiempo a la gente de producción.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Reponer o solicitar materia prima faltante para el proceso.
2. Cambiar materia prima que sea autorizada por calidad en coordinación con supervisor de producción.
3. Informar a calidad las anomalías detectadas.
4. Verificar que se chequeen cada uno de los productos.
5. Confirmar que la cantidad de cada producto, sean de acuerdo al control de calidad de la empresa.

IV. COMPETENCIAS LABORALES

FISICOS	PERSONALIDAD
1. Resistencia a posturas prolongadas.	1. Capacidad para formar personas.
2. Tiempo de reacción.	**2.** Habilidad para delegar tareas.
3. Visión.	**3.** Fluidez verbal.
4. Voz y dirección.	**4.** Capacidad de análisis.
5. Concentración.	**5.** Saber escuchar.

V. RESPONSABILIDADES

Confirmar que los productos empacados correspondan a los relacionados en el control de calidad de la empresa, entregar los productos a producción, verificar que se chequen las cantidades y etiquetas, tener orden y limpieza en su área, informar el cambio de actividades al personal.

Realizado por:	
Fecha:	**Firma:**

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo	**Almacenista de materia prima**
Área	**Producción**
II. OBJETIVO	
Supervisar y coordinar la recepción y envió de materiales al área de producción, establece sistema de almacenamiento en primeras entradas primeras salidas, manteniendo un control de inventarios confiable en un 100% tanto físicos como en sistema	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1. Supervisar al personal subordinado revisando el cumplimiento de sus actividades en el tiempo previsto para el surtido de materiales a las áreas de producción. **2.** Mantiene control de inventarios confiables en base a lo registrado en el sistema, realizando tomas de inventario cíclicos bimestral, semestral y anual. **3.** Recibe todos los memos provenientes de compras para coordinar el surtido de materiales que se requieren para el embotellamiento de agua. **4.** Recibe reportes de control de calidad correspondientes a la aprobación de materiales. **5.** Recibe reportes de control de calidad correspondientes a la aprobación de materiales. **6.** Elaborar reporte de materiales recibidos.	
IV. COMPETENCIAS LABORALES	
FISICOS	**PERSONALIDAD**
1. Resistencia a posturas prolongadas. **2.** Tiempo de reacción. **3.** Visión. **4.** Voz y dirección. **5.** Concentración.	**1.** Capacidad para formar personas. **2.** Habilidad para delegar tareas. **3.** Fluidez verbal. **4.** Capacidad de análisis. **5.** Saber escuchar.
V. RESPONSABILIDADES	
Tener abastecimiento suficiente en todos los insumos que se necesitan para el embotellamiento de las diferentes presentaciones de agua que ofrece la planta en cuanto a botellas, plástico etc. además a los diferentes equipos y herramientas a su cargo.	
Realizado por:	
Fecha:	**Firma:**

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo	**Supervisor de calidad**
Área	**Producción**

II. OBJETIVO

Coordinar todas las actividades relacionadas con el departamento de calidad.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Recibir especificaciones y cambios de los mismos.
2. Verificar las segundas con el cliente interno.
3. Verificar los problemas de los productos defectuosos.
4. Verificar que todos los documentos se estén utilizando adecuadamente.
5. Verificar indicadores de calidad y llevar a cabo un plan para corregirlos.
6. Apoyar a los supervisores de calidad cuando lo requieran.
7. hacer seguimiento durante el proceso para verificar cada una de las actividades.

IV. COMPETENCIAS LABORALES

FISICOS	PERSONALIDAD
1. Resistencia a posturas prolongadas.	**1.** Capacidad para formar personas.
2. Tiempo de reacción.	**2.** Habilidad para delegar tareas.
3. Visión.	**3.** Fluidez verbal.
4. Voz y dirección.	**4.** Capacidad de análisis.
5. Concentración.	**5.** Saber escuchar.

RESPONSABILIDADES

Aprobar o rechazar los productos finales, proporcionar equipos necesarios, cumplir con las metas establecidas referente al porcentaje de calidad, verificar que la documentación corresponda a las actividades.

Realizado por:	
Fecha:	**Firma:**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo	**Talento humano**
Área	**Recurso humano**
II. OBJETIVO	
Garantizar y representar todos os procesos de recursos humanos de la entidad	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1. Hacer estudios de organización de trabajo, empleo y capacitación. **2.** Hacer cumplir el sistema salarial y de estimulación vigente. **3.** Analiza los procesos de producción y servicios, para el diseño de puestos de trabajo. **4.** Ejecuta los programas de selección de la fuerza de trabajo. **5.** Planifica, organiza y ejecuta las comprobaciones y otras tareas sobre candidatos a ingresar. **6.** Elabora los planes de capacitación del personal. **7.** Realiza otras funciones similares.	
IV. COMPETENCIAS LABORALES	
FISICOS	**PERSONALIDAD**
1. Resistencia a posturas prolongadas. **2.** Tiempo de reacción. **3.** Visión. **4.** Voz y dirección. **5.** Concentración.	**1.** Capacidad para formar personas. **2.** Habilidad para delegar tareas. **3.** Fluidez verbal. **4.** Capacidad de análisis. **5.** Saber escuchar.
V. RESPONSABILIDADES	
Ambiente físico de tranquilidad y armonía, riesgo de posible lesiones musculares por posturas prolongadas de estar sentado, stress y desgaste visual.	
Realizado por:	
Fecha:	**Firma:**

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES
I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo	**Conductor**
Área	**Comercial**
II. OBJETIVO	
Responder ante el departamento de producción por la prestación de un adecuado servicio de transporte y por mantener el vehículo en perfecto estado de presentación además cumplir con eficiencia en la entrega de cada uno de los pedidos.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1. Transportar el producto a sus diferentes destinos, así como, suministros, equipos o materiales a los sitios destinados. **2.** Velar por mantener el vehículo a cargo en buen estado para evitar contratiempos en la entrega de pedidos, informando oportunamente de fallas que presente. **3.** Responder por las herramientas y equipo a su cargo. **4.** Colaborar en el cargue y descargue de los diferentes productos y el traslado de este a su destino final. **5.** Velar porque los documentos y pólizas del vehículo se encuentren al orden del día. **6.** Reparar el vehículo y velar por su buen funcionamiento. **7.** Responder por los productos que se le han entregado en ejercicio de sus funciones.	
8. COMPETENCIAS LABORALES	
FISICOS	**PERSONALIDAD**
1. Resistencia a posturas prolongadas. **2.** Tiempo de reacción. **3.** Visión. **4.** Voz y dirección. **5.** Concentración.	**1.** Capacidad para formar personas. **2.** Habilidad para delegar tareas. **3.** Fluidez verbal. **4.** Capacidad de análisis. **5.** Saber escuchar.
6. RESPONSABILIDADES	
Transporte del producto final a cada uno de los clientes además de suministros, materias primas y cosas referentes a su cargo.	
Realizado por:	
Fecha:	**Firma:**

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES
I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo	**Atención al cliente**
Área	**Área comercial**
II. OBJETIVO	
Ser la imagen de la empresa ante posibles clientes nuevos y clientes antiguos para resolver problemas, dudas, recomendaciones y dar información pertinente sobre los productos que se ofrecen en la empresa.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1. Informar al cliente del resultado de alguna queja que tenga con relación a la empresa. **2.** Atender sobre consultas de la empresa y estar actualizada en cuanto a los productos que ofrece la empresa. **3.** Aprobar la documentación de cada uno de los proveedores que se tienen. **4.** Evaluar la calidad de ventas de cada una de las promotoras. **5.** Elaborar mensualmente y sistemáticamente los diferentes reclamos tomando decisiones que posibiliten la mejora.	
IV. COMPETENCIAS LABORALES	
FISICOS	**PERSONALIDAD**
1. Resistencia a posturas prolongadas. **2.** Tiempo de reacción. **3.** Visión. **4.** Voz y dirección. **5.** Concentración.	**1.** Capacidad para formar personas. **2.** Habilidad para delegar tareas. **3.** Fluidez verbal. **4.** Capacidad de análisis. **5.** Saber escuchar.
V. RESPONSABILIDADES	
De que la empresa posea la mejor imagen corporativa ante los diferentes tipos de clientes que se tienen y respondan de manera oportuna a cada una de las sugerencias y reclamos que se tienen con referencia a los productos de la compañía.	
Realizado por:	
Fecha:	**Firma:**

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES
I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo	**Servicios Generales**
Área	**Talento humano**
II. OBJETIVO	
Mantener limpio e higiénico las instalaciones, de los módulos, baños y áreas asignadas.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1. Limpieza de pasillos, ventanas, de sanitarios etc. **2.** Sacar la basura hacia el área de rampa para ser llevada al basurero. **3.** Limpieza de enfriadores de agua y reposición de agua en el garrafón. **4.** Preparación y distribución de tintos a los jefes de áreas. **5.** Hacer las compras de aseo y cafetería del mes. **6.** Guardar la confidencia en lo relacionado con las conversaciones, trabajos y demás determinaciones que pueda conocer en un momento determinado con motivo de desarrollo de sus actividades.	
IV. COMPETENCIAS LABORALES	
FISICOS	**PERSONALIDAD**
1. Resistencia a posturas prolongadas. **2.** Tiempo de reacción. **3.** Visión. **4.** Voz y dirección. **5.** Concentración.	**1** Capacidad para formar personas. **2** Habilidad para delegar tareas. **3** Fluidez verbal. **4** Capacidad de análisis. **5** Saber escuchar.
V. RESPONSABILIDADES	
Mantener limpio e higiénico las áreas asignadas, hacer buen uso del material o equipo de trabajo.	
Realizado por:	
Fecha:	**Firma:**

ANEXO D: FOTOS DE LA EMPRESA Y SUS DUEÑOS


BIENVENIDOS A LA
PROCESADORA Y PURIFICADORA DE
Agua
El Sauzalito


BIENVENIDOS A LA
PROCESADORA Y PURIFICADORA DE
Agua
El Sauzalito